سلسلة إصدارات
مخبر تحليل و استشراف و تطوير الوظائف و الكفاءات
جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر
تحت إشراف البروفيسور ثابتي الحبيب

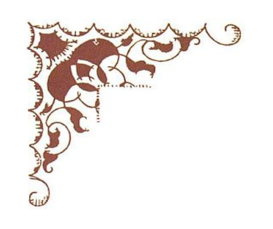
الكتاب الأول

المدخل
إلى
الهندسة الوظيفية

تأليف

أ.د. بندي عبد الله عبد السلام * أ.د. ثابتي الحبيب
د. حسيني إسحاق * د. عرابش زينة * د. غزيل مُحَمَّد مولود
د. لعلى نورية * د. لقام حنان * سماش أمينة

المدخل إلى
الهندسة الوظيفية





الإهداء

إلى الرجل الذي قادنا في طريق التحصيل العلمي

و غرس فينا روح البحث و الاكتشاف

و حبب إلينا قيم التواضع و علو الهمة

إلى أستاذنا الفاضل البروفيسور

بندي عبد الله عبد السلام

حفظه الله و جزاه عنا كل خير

و إلى كل أساتذتنا في جامعة تلمسان

و كل زملائنا الأساتذة و أبنائنا الطلبة

في جامعات معسكر، غرداية و غيلزان

المؤلفون





الفصل الأول

أساسيات الهندسة الوظيفية

أ.د. ثابتي الحبيب

الفصل الثاني

التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات

د. لقام حنان

الفصل الثالث

مناهج التحليل الوظيفي

أ.د. ثابتي الحبيب و أ.د. بندي عبد الله عبد السلام

الفصل الرابع

مناهج تقييم و تصنيف الوظائف

أ.د. ثابتي الحبيب و د. غزيل مُحمَّد مولود

الفصل الخامس

المدونات المرجعية للوظائف و الكفاءات

د. لعلى نورية

الفصل السادس

استشراف المهن و الوظائف و الكفاءات

د. حسيني إسحاق ، د. عرابش زينة و أ. سماش أمينة

المؤلفون

أ.د. عبد السلام بندي عبد الله، من مواليد 1949، أستاذ التعليم العالي، و عميد سابق لكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة تلمسان، مدير مخبر البحث حول إدارة الأفراد و المنظمات، ساهم في تكوين أجيال من الأساتذة الباحثين العاملين حاليا في مختلف الجامعات الجزائرية.

أ.د. الحبيب ثابتي، من مواليد 1959، خريج المدرسة الوطنية للإدارة، أستاذ التعليم العالي في العلوم الإدارية و مدير مخبر تحليل و استشراف و تطوير الوظائف و الكفاءات بجامعة معسكر، نشر العديد من المؤلفات و المقالات العلمية في الجزائر و خارجها.

د. إسحاق حسيني، من مواليد 1985، أستاذ محاضر "أ" بجامعة معسكر و رئيس فريق بحث بمخبر تحليل و استشراف و تطوير الوظائف و الكفاءات، نشر العديد من المقالات العلمية في مجلات وطنية و دولية.

د. محمد مولود غزيل، أستاذ محاضر "أ" و مدير مخبر البحث حول السياحة، الإقليم و المؤسسات بجامعة غرداية.

د. حنان لقام أستاذة محاضرة "ب"، رئيسة فريق التكوين في إدارة الموارد البشرية بجامعة معسكر و باحثة لدى مخبر تحليل و استشراف و تطوير الوظائف و الكفاءات.

د. نورية لعلى أستاذة محاضرة "ب"، رئيسة فريق التكوين في الإدارة الاستراتيجية بجامعة معسكر و باحثة لدى مخبر تحليل و استشراف و تطوير الوظائف و الكفاءات.

د. زينة عرابش أستاذة محاضرة "ب" بالمركز الجامعي غيلزان و باحثة لدى مخبر تحليل و استشراف و تطوير الوظائف و الكفاءات.

أمينة سماش متحصلة على ماستر في إدارة الموارد البشرية و تطوير الكفاءات، طالبة دكتوراه تخصص إدارة الأفراد و المنظمات و باحثة لدى مخبر تحليل و استشراف و تطوير الوظائف و الكفاءات.

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله حق حمده و الصلاة و السلام على خير خلقه محمد و على آله و صحبه و بعد :

تمهيـد

هذا الكتاب هو ثمرة جهد متواصل منذ بضعة أعوام، بدأت التفكير فيه مباشرة عقب الانتهاء من إعداد رسالة الدكتوراه التي خصصتها لدراسة موضوع تجديد مناهج تحليل و تصنيف مناصب العمل وفق مقاربة ترتكز على منطق الكفاءات، و قد تبين لي من خلال هذه الدراسة أن المناهج المعتمدة لدينا في تحليل و توصيف و تصنيف الوظائف تشكل أحد أهم العوائق التي تعترض مشاريع تطوير الكفاءات و برامج التدريب المهني المتواصل، و عليه تبلورت لدي فكرة اقتراح نظام مندمج للتكفل بالوظائف و المهن باعتبارها حجر الأساس في البناء التنظيمي و أرضية تصميم و تنفيذ سياسات تنمية الموارد البشرية و تثمين القدرات المهنية، أسميته نظام "***الهندسة الوظيفية***".

و في سنة 2011 تيسر لي فتح تخصص تكوين بالطور الثاني (ماستر) في تسيير الموارد البشرية و تطوير الكفاءات، فكانت فرصة مواتية لإدراج مادة الهندسة الوظيفية ضمن برنامج التكوين، و توليت تدريسها لطلبة السنة الأولى ماستر إلى غاية 2016، حيث ظلت تدرس لطلبة جامعة معسكر دون سائر الجامعات.

و مما ينبغي الإشارة إليه في هذا السياق أنني واجهت صعوبات جمة في جمع المادة العلمية و تدريسها، بسبب قلة المراجع المتخصصة و تفرق محتوى المادة على مجالات شتى، إضافة إلى غياب الاعتناء بمثل هذه الدراسات و الممارسات في عالمنا العربي على الصعيدين الأكاديمي و العملي، مما اضطرني إلى محاولة سد هذا النقص بإصدار كتاب *"تجديد مناهج و أدوات تحليل العمل و توصيف الوظائف ـ مدخل الكفاءات"* سنة 2012، بالتعاون مع البروفيسور بندي عبد الله عبد السلام، غير أن الكتاب المذكور لا يغطي سوى جانبا محدودا من موضوعات الهندسة الوظيفية.

و بتوفيق من الله عز و جل تيسر لنا خلال السنة الجامعية 2012-2013 تأسيس مخبر بحث متخصص في تحليل و استشراف و تطوير الوظائف و الكفاءات إضافة إلى فتح التكوين بالطور

الثالث (الدكتوراه) تخصص إدارة الأفراد و المنظمات، مما أتاح لنا إمكانية توسيع دائرة الاهتمام بمواضيع الهندسة الوظيفية، حيث يتولى الأساتذة الباحثون و طلبة الدكتوراه إنجاز مشاريع بحثية حول إشكاليات تتعلق بتطور المهن و الوظائف، استشراف المهن، تصميم المدونات المرجعية للمهن و الكفاءات، و غيرها من المواضيع التي تصب في هذا الاتجاه.

استمر تدريس الهندسة الوظيفية قاصرا على طلبة جامعة معسكر، كما أسلفت، إلى غاية سنة 2016 حيث وافقت اللجنة البيداغوجية الوطنية لميدان العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير على إدراج هذه المادة في البرنامج الوطني الذي تم تصميمه في إطار عملية مواءمة برامج الماستر، و عليه جرى تعميم تدريس الهندسة الوظيفية على طلبة تخصص إدارة الموارد البشرية في كافة الجامعات الجزائرية.

و من أجل تأطير و توجيه البحوث و الدراسات المتخصصة في هذا المجال، ضمن تصور موحد و رؤية مشتركة، و توفيرا لدعامة بيداغوجية مرجعية لفائدة طلبة تخصص إدارة الموارد البشرية، ارتأينا المبادرة بإصدار هذا المؤلف ليكون بمثابة المدخل العام للدراسات الوظيفية، نعرض من خلاله صورة بانورامية للنظام المقترح و نحدد موضوعاته الأساسية ضمن بوتقة واحدة تضمن اندماج هذه الآليات (مناهج و أدوات تحليل و توصيف و تصنيف و استشراف و تطوير الوظائف و الكفاءات) و تفاعلها في سياق نظام مترابط و مندمج.

لهذا الغرض انتقيت ثلة من الأساتذة الباحثين ممن أثق في قدراتهم العلمية و من المختصين في إدارة الأفراد و المنظمات لتكليف كل منهم بأحد محاور هذا المشروع كي يتسنى لنا إصدار هذا المؤلف في وقت وجيز سدا للنقص المشار إليه آنفا.

لقد حرصنا في هذا المشروع على جمع المحاور المتفرقة في تخصصات شتى و كتابات مختلفة و دمجها ضمن نظام موحد و متكامل، لأن الخلل الكبير في الدراسات المعنية بالمهن و الوظائف و الكفاءات يكمن في عدم اندماجها و من ثم فقدانها لإمكانية التكامل و التفاعل، إذ تقتصر كل دراسة أو مؤلف على جانب من المحاور بشكل منفصل عن المحاور الأخرى، مما يحد من فعالية تلك الآليات و يحول في نهاية المطاف دون تحقيق الغايات المنشودة من عمليات التدريب و التطوير المهنيين.

و هذا الكتاب موجه ابتداء إلى طلبة تسيير الموارد البشرية في الجامعات و المعاهد العليا، و هو موجه أيضا إلى كل المهتمين بقضايا تطوير الكفاءات المهنية و تثمين الموارد البشرية من باحثين و مكونين و ممارسين، و إن أملنا لكبير في أن يفتح هذا المشروع آفاقا رحبة باتجاه تطوير و عقلنة تقنيات و مناهج الإدارة البشرية.

و لا يفوتني في الأخير أن أتقدم بجزيل الشكر و جميل العرفان لأعضاء فريق المشروع على الثقة التي وضعوها في شخصي، و على حرصهم على إنجاز العمل في الوقت المحدد، و إلى كل الذين ساهموا في تحقيق هذه الأمنية بالتوجيه و النصح و التشجيع، و أخص بالذكر أخي عبد الرحيم ثابتي، رئيس قسم الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية للمياه سابقا، و إلى كل إخواني و أبنائي أعضاء مخبر تحليل و استشراف و تطوير الوظائف و الكفاءات بجامعة معسكر.

و في الختام أسأل الله تعالى أن ينفع به كل من طالعه و أن يدخر لنا أجره إلى يوم نلقاه سبحانه.

معسكر (الجزائر) يوم الاثنين 17 رمضان 1438 الموافق 12 يونيو/حزيران 2017 م

أ.د. ثابتي الحبيب

مدير مخبر تحليل و استشراف و تطوير الوظائف و الكفاءات

جامعة معسكر ـ الجزائر

الفصل الأول
أساسيات الهندسة الوظيفية

أ.د. ثابتي الحبيب

اقتحمت الدراسات الهندسية مختلف مجالات العلوم الإنسانية و الاجتماعية، بعد أن ظلت ردحا من الزمن حكرا على المجال التقني و الصناعي، و من ثم أصبح اليوم من الشائع الحديث عن الهندسة المالية، و البيداغوجية، و الاجتماعية، و النفسية، و هندسة التدريب، و هندسة العمليات أو المسارات، و غيرها ... و مرد ذلك إلى التطورات المعرفية و التكنولوجية الهائلة التي صاحبت النصف الثاني من القرن العشرين، و تنامت أكثر بفعل تضافر عدد من العوامل السياسية و الاقتصادية التي ميزت نهاية القرن الماضي.

و بينما يعيش العالم المتقدم حالة من الخصوبة الفكرية و الازدهار الإنتاجي على الصعيدين المعرفي و المادي، تبقى شعوب "العالم الآخر" تتخبط في حالة من الذهول و الانبهار و التلقف اللاواعي لكل ما تجود به قريحة الإنسان الغربي، و من ثم نجد أنفسنا عرضة لتهاطل كميات كبيرة من المصطلحات و المفاهيم الجديدة لاسيما في حقول المعرفة الحديثة ... و بدل التفاعل الواعي و الايجابي مع هذه المفاهيم فإننا غالبا ما نستنفد كل طاقاتنا في التجادل حول المقابل اللغوي المناسب، مؤثرين بذلك الاعتناء بقشور المفاهيم لا بمضامينها.

إن هذا الواقع المتردي يفرض علينا التعامل بواقعية و التفكير بموضوعية في سُبُل النهوض و عوامل الانطلاق، فقد أضحى من المسلم به – عقب نجاح تجارب كثيرة أهمها التجربة اليابانية و تجارب دول جنوب شرق آسيا – أن الخصوصيات المحلية بأبعادها المختلفة تشكل دعامة لا مناص عن مراعاتها و استثمار مقوماتها الايجابية في أي مشروع يطمح إلى تحقيق تحولات اقتصادية، اجتماعية أو سياسية.

هذا، و في معترك التحولات المتسارعة التي تشهدها منظمات الأعمال منذ سقوط جدار برلين (رمز القطبية الثنائية و الصراعات الإيديولوجية) و ولوج العالم حقبة تاريخية جديدة تتميز

بالانفتاح الاقتصادي و التنافسية الحادة، و ما واكب ذلك من بروز لنماذج إدارية جديدة تتميز أساسا بالاعتماد المكثف على الموارد غير المادية (المعارف و الكفاءات بوجه خاص)، فإنه بات لزاما على المنظمات – لضمان نجاحها و بقائها – إعادة النظر في المناهج و الأدوات الإدارية لاسيما تلك المتعلقة بتحليل و تطوير الوظائف و الكفاءات على اعتبار أنهما يشكلان حجر الأساس في البناء التنظيمي و الأرضية التي تقوم عليها كل سياسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية.

تبلورت فكرة مشروع الهندسة الوظيفية على إثر سلسلة من التجارب الميدانية التي استغرقت قرابة خمس سنوات و شملت ما يزيد عن ثلاثمائة منصب عمل في مؤسسة اقتصادية و أخرى إدارية.

انصبت التجارب على دراسة مدى صلاحية المناهج التقليدية لتحليل و تصنيف مناصب العمل و إمكانيات تطبيق المناهج الحديثة (الغربية المنشأ) في المنظمات الجزائرية على اعتبار أن النوع الأول من المناهج متجاوز عمليا و تقنيا، و النوع الثاني غير ملائم لاعتبارات اجتماعية، ثقافية و تصورية، الأمر الذي دفعنا إلى اقتراح منهجية مبتكرة أكثر ملائمة للواقع و الخصوصيات المحلية، أطلقنا عليها اسم منهجية التحليل الذاتي بالمرافقة *Auto-Analyse par Accompagnement (La méthode 3A)*.

بيد أن سير الأبحاث على الصعيدين النظري و العملي أثار في نهاية المطاف جملة من الإشكالات أهمها كيفية التوفيق بين موقفين متعارضين يهيمنان على النتاج الفكري الحالي في حقول المعرفة و الممارسات الإدارية، و المتمثلين في الدعوة إلى ضرورة تخليص العامل من المهام الموصوفة أو المحددة *Les tâches prescrites* (عن طريق إثراء و توسيع المهام *Enrichissement & Elargissement des Tâches* . الإدارة بالأهداف *MBO* . التطوير التنظيمي *Développement Organisationnel*..) من جهة، و متطلبات التحديد الدقيق و التدوين المستمر للمهام و الإجراءات (في إطار مشاريع إدارة الجودة الشاملة *TQM* . رسملة المعارف و الكفاءات *Capitalisation des Connaissances et des Compétences* و إنشاء ذاكرة المؤسسة، و إعداد المدونات المرجعية للوظائف و الكفاءات...) من جهة أخرى.

يضاف إلى ذلك إشكالية نمذجة أساليب استشراف تطور المهن و الكفاءات على المديين المتوسط و الطويل و كيفيات ممارسة اليقظة الوظيفية داخل المؤسسة و خارجها، في سبيل تمكين

المؤسسات الجزائرية، و مؤسسات الدول النامية، من تجاوز وضعيات الاختلال الوظيفي و حيازة القدرة على التحكم في أدائها و تطوير كفاءاتها بشكل متواصل.

في هذا السياق و استجابة لهذه المتطلبات تبلورت فكرة المبادرة بمشروع بحث شامل يهتم بالدراسات الوظيفية و المهنية بغية التوصل إلى تصميم و صياغة نماذج عملية تعنى بتحليل وضعيات العمل، تقييم و تصنيف الوظائف و متابعة و استشراف تطور الوظائف و المهن؛ على اعتبار أن مثل هذه الدراسات تشكل المرتكز الأساسي لإدارة الموارد البشرية و تطوير الكفاءات المهنية، و الدعامة الجوهرية لترقية أداء المنظمات.

إن اعتماد البعد الوظيفي، الذي طالما همش في الدراسات و الأبحاث التنظيمية ما بعد التايلورية، يشكل إعادة اعتبار للأطروحات و المنطلقات التي تبناها رواد الفكر الإداري، وفق تصور جديد يتجاوز الاخفاقات التايلورية، و مراجعة للمواقف المعادية للمناهج التجريبية ذات التوجهات السلوكية، دون إغفال أو نكران الإسهامات الثرية المتعاقبة في حقل المعرفة التنظيمية.

و عليه يقترح هذا الفصل استعراض أهم أسس و مرتكزات الهندسة الوظيفية من خلال تناول المحاور التالية:

- تحولات عالم الشغل و أنظمة العمل؛
- دراسة مناصب العمل و الديناميكية التنظيمية الجديدة؛
- الهندسة الوظيفية: دلالة المصطلح؛
- متطلبات بعث مشروع الهندسة الوظيفية.

أولا) تحولات عالم الشغل و أنظمة العمل

عالم الشغل و أنظمة العمل هي المجالات الأكثر عرضة و الأشد تأثرا بالتطورات التكنولوجية و التحولات الديمغرافية الحالية، فقد أحدث هذان العاملان بالخصوص، إضافة إلى العوامل التي أسلفنا الإشارة إليها سابقا، خلال فترة وجيزة من الزمن، نقلة نوعية كبيرة في تركيبة الأيدي العاملة و في هيكلتها الوظيفية.

و بغض النظر عما يثار من تساؤلات حول مصير هذه التغيرات بين المتفائلين بها، الذين يرون فيها آفاقا لتثمين العمل و فرصا لتحقيق الرضا و الحياة الكريمة، و من يتوجسون منها خيفة و

يحذرون من آفاقها المظلمة، بغض النظر عن هذه الانشغالات فإن التغيرات المذكورة قد ترتب عنها تحديات جسيمة و انعكاسات بالغة الأهمية، و هو ما أكدته العديد من الدراسات العلمية (1) و التقارير المتخصصة (2).

أورد آركير و سيريكس G. Archier & H. Sérieyx في كتابهما "مؤسسة النوع الثالث" L'entreprise du 3ème type أهم التحديات التي تواجهها منشآت الأعمال حاليا و التدابير الجديدة الواجب اتخاذها:

جدول 1-1: التحديات و التدابير الجديدة

	التحديات الجديدة	التدابير الجديدة
1	التناقض بين حاجات الأجراء و نوعية الحياة في العمل	أنسنة المؤسسة من أجل توفير نوعية حياة مناسبة للأفراد في الوقت الراهن
2	التناقض بين الاجتماعي و الاقتصادي	تطورات اجتماعية و اقتصادية متزامنة و متآزرة ضمانا للتنشيط المتبادل بينهما
3	التناقض في مجال الانتاجية	تطور تكنولوجي و إبداعي لضمان التشغيل الكامل
4	التناقض الأساسي إنتاجية – تشغيل	استئناف القيادة في مجال الإدارة الصناعية
5	التناقض مرونة – صلابة	تخفيف مرونة و تفاعلية الهياكل لترقية مؤسسات قوية
6	التناقض بين الدور و الصورة	إعادة تأهيل المؤسسة كخلية أساسية للأمة
7	التناقض تعليم – مؤسسة	تكثيف تكوين المدراء كقضية حيوية لمستقبلنا الصناعي.

Source: G. Archier & H. Sérieyx, *L'entreprise du 3ème type*, 1984, P. 15-26 (بتصرف)

بدأت هذه التحولات فعليا في منتصف السبعينيات من القرن الماضي إثر الصدمة البترولية الأولى التي كانت إيذانا بانتهاء الثلاثين سنة الرغدة Les trentes glorieuses و اندلاع "ثورة

[1] Leclerc M., Disparition ou réorganisation du travail ? éd. PUQ, 1999.
Méda D., Le travail : une valeur en voir de disparition, éd. Flammarion, 2006.

[2] برنامج الأمم المتحدة للإنماء، تقرير التنمية البشرية 2015: التنمية في كل عمل، الفصل الثالث: عالم العمل المتغير.
BIT, *Changements dans le monde du travail,* Conférence international du travail 95ème session, 2006.

صامتة"[3] مهدت الطريق لحركة العولمة الاقتصادية، و بذلك دخل عالم الأعمال مرحلة جديدة تتسم بالغموض و التعقيد و الاضطراب.

هذا الواقع الجديد عبّر عنه ببراعة كبيرة . في نهاية القرن الماضي . الأستاذ *Robert REICH* في كتابه *L'Economie mondialisée*... و هي حقيقة لا تزال ماثلة للعيان بل و تزداد مثولا يوما بعد آخر:

" إننا نعيش اليوم تحولا جذريا يهدف إلى إعادة تركيب شعوب و اقتصاديات القرن القادم، بحيث لن تكون هناك منتجات أو تكنولوجيات وطنية، و لا منشآت وطنية و لا حتى صناعات وطنية، و بالتالي لن يكون هناك أي اقتصاد وطني... عنصر وحيد فقط سيبقى متجذرا داخل الحدود القطرية هو الأفراد المكونون للأمم، ***و سوف تكون الأصول الأساسية أو رأس مال كل أمة كفاءاتها و عزيمة مواطنيها"*** [4].

و قد حدد Daniel Temam ملامح هذا المنعطف الكبير في معرض تقديمه للطبعة الفرنسية لكتاب *L'Economie mondialisée* بقوله: "بدأت آثار القوى العالمية الضاغطة على الاقتصاديات الوطنية تبرز للعيان، نذكر من بينها: الأهمية المتزايدة لرأس المال البشري مقارنة برأس المال المادي، التأثير المتنامي للتعليم و المعارف التقنية..." إلى أن يقول: "إن النجاح المستقبلي للاقتصاد يرتبط فعليا بعاملي الإنتاج الذين لا ينتقلان بسهولة بين أمة و أخرى: الأفراد و الهياكل القاعدية... و عليه ينبغي تحويل الاهتمام من السياسة الصناعية الوطنية إلى السياسة الوطنية لتثمين رأس المال البشري"[5].

بيد أن هذا الاهتمام المتزايد بهذه الثروة غير الزائلة: الثروة البشرية، تعترضها مجموعة من التحديات و الصعوبات التي قد تعيق حسن الاستفادة منها إن لم تحظى بالعناية اللازمة في إطار استراتيجيات هادفة، فقد أضحى من المتعارف عليه اليوم أن الطاقة الأكثر عرضة للتعطيل و

---

[3] *"الثورة الصامتة"* تعبير أطلقه المدير التنفيذي الأسبق لصندوق النقد الدولي *Michel CAMDESSUS* لوصف الأحداث و التحولات التي شهدتها سنوات الثمانينات و التي مهدت الطريق للانعطاف الكبير و الحاسم الذي حدث في نهاية هذه العشرية و بداية العشرية الموالية.

[4] Reich R., ***L'Economie Mondialisée***, Ed. DUNOD, 1997, P. 13.

[5] Ibid. P. 9-10.

الإهدار هي الطاقة البشرية أو ما يصطلح عليه بالموارد غير الملموسة (المعارف و الكفاءات بوجه خاص).

في مستهل كتابه عن العمل في القرن الحادي و العشرين، استعرض Denis Ettighoffer ملامح هذه التحديات و سبل مواجهتها، ليخلص إلى نتيجة ذات أهمية بالغة:

"يجب التحذير من الاعتقاد السائد بأن التكنولوجيات تنتشر بوتيرة تطورها الخاص، ذلك أن هذا الانتشار قد يعاق أو يتوقف، أو عكس ذلك قد يسرع بفضل الجسم الاجتماعي الذي يلعب دور المصفاة، حيث يلاحظ أن أداء المؤسسات يرتبط بمدى التوافق بين الإنسان و الآلة ... أكثر منه بجودة التكنولوجيات"(6)، و هو ما أكده من قبل Antoine Riboud الذي أثبت أن الابتكار السوسيو ـ تنظيمي يشكل عاملا حاسما أكثر أهمية من إدخال نظم تقنية جديدة، على اعتبار أن الاستغلال الحدي لهذه النظم يتطلب اكتساب معارف جديدة و سلوكيات *جديدة*، بله تغييرات جذرية في هيكل المنظمة نفسها"(7).

اعتبارات شتى تبرر هذا الانشغال و تؤكد أهميته، أبرزها فيما يتعلق بعالم الشغل و نظم العمل:

- ***اتساع القطاع الثالث (الخدماتية)*** **Tertiarisation**: إن اقتحام التكنولوجيات المتطورة، و خاصة التكنولوجيا الرقمية، للمسارات الإنتاجية، و الانتشار المذهل لتكنولوجيا الإعلام و الاتصال، أحدثا تغيرات جذرية في أنظمة الإنتاج و تنظيم العمل، و أدى ذلك إلى التحول باتجاه تغليب الأنشطة الخدماتية و انتشارها بشكل كبير، و يعبّر عن هذا الاتجاه باسم "توسع القطاع الثالث" *La Tertiarisation*، و يمكن توضيح أهم تجلياته في تزايد فئة "الياقات البيض *Les Cols Blancs* و تقلص أعداد العمال التنفيذيين (الياقات الزرق)، إضافة إلى التغيّر الكبير لخريطة المهن في الأوساط العمالية، حيث تقلص تعداد العمال الصناعيين *Les Ouvriers Manufacturiers* بشكل كبير في العديد من الدول(8)، بينما ازدادت مهن الخدمات: الصحة،

---

[6] Ettighoffer D., *Le travail au XXIème siècle : mutations de l'économie et du travail à l'ère des autoroutes de l'information*, éd. Dunod, 1995.

[7] Riboud A., *Modernisation, mode d'emploi : Rapport au premier ministre*, éd. 10/18, 1987.

[8] Locano G., ***Gestion des Ressources Humaines***, P. 54

التعليم، الترفيه، الثقافة و الخدمات الموجهة للأشخاص (المنزلية، الحراسة...) و للمؤسسات (الأمن، الاستشارات، المعلوماتية...).

و يلاحظ *A. Greespan* في هذا السياق أنه *"لا مناص من القول بأن الجهود الحثيثة التي تبذل لتوسيع نطاق الخيارات التي ترضي الاحتياجات الخاصة للأفراد أدت إلى التحول نحو القيمة التي تنتج من استغلال الأفكار و المفاهيم . أو من المعلومات بصفة عامة . بدل تلك الناتجة عن الاستخدام المباشر للمصادر الطبيعية و العمالة اليدوية"* (9).

و هو ما يؤكده ريتشارد روزكرانس بقوله: *"تأتي أكبر زيادة في القيمة المضافة في خدمات أنشطة الأعمال بصفة عامة حاليا، من تصميم و تسويق المنتجات الجديدة، و بدرجة أقل تواترا من الإنتاج"* (10)، و يضيف أن *"الخدمات لم تعد في السنوات الأخيرة تحظى بأهمية كبيرة كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي فحسب، بل إنها أصبحت ذات قيمة أعلى من أي عهد سابق ببون شاسع... إن قيمة المنتجات غير المادية في تزايد بمعدل أسرع من قيمة المنتجات المصنعة، و أسرع كثيرا من السلع الأولية التي تنتجها الأرض"* (11).

- ***ظاهرة تأنيث الأنشطة Féminisation***: عدد النساء العاملات في تزايد مستمر في شتى مناطق العالم، و تعرف حاليا كل الأنشطة و القطاعات المهنية غزوا أنثويا غير مسبوق، حتى تلك القطاعات لتي ظلت إلى وقت قريب حكرا على الذكور (الجيش، الأمن، الحماية المدنية...) لم تستثن من ظاهرة التأنيث.

- ***تطور طبيعة اليد العاملة و نوعية الحياة في العمل:*** نتيجة للتحولات الجذرية التي عصفت بالتركيبة السكانية العاملة في مختلف الدول (كاقتحام المرأة لميدان العمل بشكل مكثف، هجرة اليد العاملة باتجاه الدول المصنعة، اهتمام تشريعات العمل بتهيئة الظروف الملائمة للعمل و التكفل بانشغالات الطبقة الشغيلة...)، أصبحت اليد العاملة ذات طبيعة مختلفة عما كانت عليه في السابق من حيث المستويات العلمية، القيم المؤثرة و الاهتمامات و الدوافع.

---

[9] ريتشارد روزكرانس، ***توسع بلا غزو: دور الدولة الافتراضية في الامتداد الخارجي***، ترجمة عدلي برسوم، مركز الأهرام للترجمة و النشر، 1999، ص 185.

[10] نفس المرجع، ص 187.

[11] نفس المرجع، ص 192.

هذه العوامل فرضت على المنظمات منطقا جديدا تتعامل وفقه مع الموارد البشرية من حيث التوظيف، التكوين، التحفيز، إلخ ...، و أحدثت أنماطا جديدة من العلاقات المهنية تسهل إلى حد كبير حركية العمالة، و انتقل مركز الاهتمام من التأهيل الوظيفي إلى تقييم الكفاءات و المؤهلات الإبداعية، أي أن النظرة إلى العامل (إطارا كان أو منفذا) لم تعد تقتصر على ما بحوزته من شهادات و مؤهلات، و انما بما يمكن أن يقدم للمؤسسة حالا و مستقبلا، و من هنا أضحى التكوين استثمارا هاما في مجال التطوير التنظيمي.

كما انصب الاهتمام على تحسين نوعية الحياة في العمل باعتبار أن سلوك العامل (مردوديته، ولاءه للمنظمة، تفانيه في العمل ...) رهين بأحاسيسه و مدى إشباعه لاحتياجاته المرتبطة بحياته المهنية: الأجر العادل، تكافؤ الفرص، الترقية، الاعتراف، التطوّر و الإنجاز).

- ***تطور هيكل الشغل و أنظمة العمل:*** أحدثت التكنولوجيات الرقمية تطورات هامة في أنماط و أساليب التصميم الوظيفي و إدارة الموارد البشرية، و لا نعتبر ذلك من قبيل المبالغة إذا ما وصفنا هذه التطورات بالثورة الوظيفية الشاملة، نظرا لما ترتب عن الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال (الأنترنت، الأنترانت، الآلات ذات التوجيه الرقمي، الأنشطة المنجزة آليا *Les activités assistées par ordinateurs: PAO, CAO, DAO,...* من تغيرات جوهرية في البُنى التنظيمية بوجه عام و في هياكل الشغل و التركيبة البشرية للمنظمات بوجه خاص.

و نظرا لتغلغل الإعلام الآلي و التكنولوجيا الرقمية في كل مجالات النشاط البشري فإن المهن جميعها تتعرض اليوم إلى جملة تحديات و مؤثرات تعيد تركيب مضامينها و توجيه مستقبلها بشكل حاسم و عميق، و في هذا السياق أورد *G. Lacono* مثالا بارزا عن هذه التحولات يتعلق بمهنة "الأمانة" أو "السكريتاريا" التي تتعرض مهامها، كفاءاتها و مؤهلات أدائها إلى إعادة هيكلة غير مسبوقة، لم تسلم منها حتى التسمية حيث حلّ اسم "مساعد(ة)" *Assistant(e)* محل "سكرتير(ة)" *Secrétaire*... إن الاستعمال المكثف للبرمجيات المندمجة يهدد بشدة مستقبل هذه المهنة، بحيث تشهد فرنسا اختفاء حوالي 40.000 وظيفة سكرتير و عون إداري سنويا[12].

---

12 Lacono G., GRH, P. 57.

و في الجزائر أيضا شهد قطاع الوظيفة العمومية اختفاء عدد من الوظائف التقليدية و ظهور أخرى جديدة، و يتجلى هذا التطور بوجه خاص من خلال مقارنة النصوص التنظيمية المتضمنة للقوانين الأساسية الخاصة *Les statuts particuliers* القديمة[13] و الجديدة[14]، حيث بلغ عدد الرتب الآيلة للزوال 134 رتبة.

- **الثورة الإدارية و المناهج الجديدة للتسيير**: إن المتتبع لأدبيات علم الإدارة يلاحظ ذلك الكم الهائل من المصطلحات الجديدة التي تغزو هذا الميدان بشكل يقل نظيره في الميادين الأخرى، أذكر هنا على سبيل المثال لا الحصر : حكمانية المؤسسة Gouvernement d'entreprise، الإدارة بالقيمة Management par la valeur ، المنظمة التعلمية Organisation apprenante، المنظمة الشبكية Organisation en réseau، إعادة الهندسة التنظيمية (الهندرة) Reengineering، إخراج النشاطات Externalisation، التمكين Empowerment، و غيرها ...، مما يخلق تصورا لدى المهتمين أننا نعيش حالة ثورية و منعرجا هاما، سيؤديان لا محالة إلى تحولات جذرية في المنظمات من حيث طبيعتها، بنائها الهيكلي، علاقاتها و أنظمة تسييرها.

إن منظمة اليوم لم تعد هي منظمة مطلع القرن الماضي (المنظمة التايلورية – الفوردية)، إذ عرفت هذه الأخيرة تحولات كثيرة و عميقة أعادت النظر كلية في الحدود التي تفصلها عن المحيط و التي تحدد طبيعتها كتركيبة متميزة و منفصلة، و في بنائها الداخلي و هياكلها التنظيمية من جهة، و أعادت تصميم و تشكيل أنظمة تسييرها و أنماط إدارتها من جهة ثانية .

برزت على الساحة التنظيمية أنماط جديدة للعمل و تسيير المنظمات و فرضت نفسها تدريجيا، لتحتل اليوم موقعا مهيمنا في الفكر الإداري و الإستراتيجي... و مع أننا نرفض مبدئيا التمسك المتزمت بالنماذج الجاهزة Modèles Prêt-à-porter و الوقوع في مأزق الانبهار اللاواعي بكل وافد جديد، غير أنه يتعذر علينا عدم الاعتراف بأهمية و فعالية الأساليب الإدارية المبتكرة و التي نخص بالذكر منها: الجودة الشاملة La Qualité Totale، في الوقت المحدد Juste à Temps ، الهندسة التزامنية Current Engineering / Ingénierie Concourante ou Simultanée... هذه

---

[13] المندرجة في إطار المرسوم رقم 85-59 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال الإدارات و المؤسسات العمومية.

[14] الصادرة عقب صدور الأمر رقم 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

الإبتكارات و غيرها أعطت للإدارة بالمسارات و المشاريع، و للعلاقات الإعتراضية وزنا و قوة كبيرين في النظام، و ذلك بهدف منح الزبون جودة عالية في آجال قصيرة و بتكاليف منخفضة.

بمثل هذه المناهج و الأساليب ارتقت العديد من المؤسسات إلى مصاف الامتياز و الريادة العالمية مكناها من تحقيق نمو و ثراء كبيرين، و دفعها حرصها على الحفاظ على مكانتها و الاحتفاظ بحصصها في السوق إلى بذل جهود جبارة في سبيل تطوير أساليب عملها و ابتكار مناهج جديدة للتسيير بواسطة التعلم من تجاربها L'Apprentissage و التعلم من الغير Benchmarking.

ثانيا) دراسة مناصب العمل و الديناميكية التنظيمية الجديدة

تحت عنوان "*الحدود الجديدة للمنظمة*" أصدر معهد Vital Roux ضمن سلسلة Entreprendre كتابا جماعيا بتنسيق Patrick Besson يعرض فيه إشكالية "الداخل – الخارج" Dedans-dehors، استهله المنسق بالقول : "بعد أن كانت المنظمة تتحدد بجدرانها ضمن واقعها المادي الذي كرسه النظام الآلي الذي هيمن على الفكر التنظيمي منذ ظهور المنظمات المعاصرة، أحدثت الثورة المعلوماتية الراهنة انقلابا كبيرا في التصورات و خلقت واقعا جديدا يحتضن المنظمات الحالية و يحدد طبيعتها و صورتها أمام الخارج"[15].

بفعل تأثير العوامل و الضغوطات التي أسلفنا الحديث عنها، إضافة إلى الميل المتنامي للزبائن نحو اقتناء سلع و خدمات أكثر شخصانية Produits Personnalisés ، تجد المنظمات نفسها حاليا أمام تحديين كبيرين يتعلق الأول بإعادة التموقع و ابتكار أشكال جديدة للتدخل و التواصل مع الآخرين، أما الثاني فيتعلق بضرورة إعادة رسم حدود المنظمة أي نطاقها الإقليمي المنفصل عن محيطها الوطني و العالمي: [16]

أولا : أمام اكتشاف "المؤسسة – الكتلة" L'entreprise-bloc أن كل مركباتها ترتبط تدريجيا بعلاقات مباشرة مع أسواق السلع و الخدمات، بات من الضروري على المؤسسات – لضمان

---

[15] P. Besson, "La rente informationnelle et les nouvelles frontières de l'organisation", in: ***Dedans-dehors: les nouvelles frontières de l'organisation***, p. VII – VIII.

[16] نفس المرجع.

بقائها – إعادة تحديد موقعها من خلال ابتكار أشكال جديدة لتسيير المخاطر، و أنماط جديدة للاندماج في مجالها الاجتماعي – الاقتصادي، و رسم حدود جديدة مع المحيط .

ثانيا : و مع اكتشاف منطق المسارات المختلف كليا عن منطق المنظمة الوظيفية، و تحول اتجاه تدفقات البيانات و المهام و المسئوليات من المسار العمودي (من الرئيس إلى المنفذ) إلى المسار الأفقي (من الزبون إلى الفريق متعدد الصلاحيات الوظيفية)، و لذلك فإن ضمان بقاء المنظمة يتطلب منها إعادة التشكل و ابتكار أشكال جديدة للتنسيق توفق بين الهيكل الشبكي و الهيكل التدرجي، و بين المنطق الوظيفي و منطق المسارات .

إن هذا التصور الثوري يجد أدوات تطبيقه فيما أسماه M. Hammer & J.Champy بإعادة الهندسة التنظيمية Reengineering (يسمى أيضا الهندسة الإدارية و اختصارا الهندرة)، التي تفترض عادة تصميم المنظمة انطلاقا من الصفر بالإعتماد على تكنولوجيا المعلومات، و بالتركيز – بدرجة كبيرة – على البعد الإنساني الذي يشكل نقطة الارتكاز في كل منظمة، باعتبار أن هذه الأخيرة تمثل التقاء لمصالح متباينة، و رهانات سياسية و تجاذبات ثقافية، مما يحيلها إلى تركيبة معقدة و غير عقلانية .

و نتيجة لذلك أضحى البحث عن المرونة التنظيمية الشغل الشاغل للمنظمات و الأداة الأساسية التي تمكنها من مواجهة الضغوطات البيئية المختلفة، و قد شهدت المنظمات تراجعا تدريجيا للهياكل الآلية Structures mécanistes لصالح أشكال تنظيمية جديدة تولي أهمية كبيرة للمسارات الإعتراضية Processus transversaux الكفيلة بالاستجابة الجيدة للاحتياجات المشخصة للزبائن، و القادرة على مواجهة اللاتأكدات و التعقيدات الداخلية و الخارجية.

و تمخضت هذه الحركية عن ظهور أشكال تنظيمية جديدة أكثر ملاءمة لمتطلبات المحيط الخارجي و لاحتياجات المنظمة، نذكر منها: المؤسسة الأفقية L' Entreprise Horizontale المؤسسة الشبكية L' Entrprise en Réseau المؤسسة الإفتراضية L' Entreprise Virtuelle المؤسسة المخففة L' Entreprise Allégée الفرق المسيرة ذاتيا Les Equipes Auto-managées ...

بالرغم من كل هذه التحولات فإن الحقيقة التي لا يمكن إغفالها أو تجاوزها هي أن مناصب العمل (الوظائف أو المهن على المستوى الفردي) تشكل المرتكز الأساس لأي تنظيم و ذلك

باعتبارها الخلايا القاعدية للتركيبة التنظيمية، و أيا كان نمط التنظيم أو شكل الهيكل المعتمدين تظل الوظيفة L'emploi (أو منصب العمل بالمنظور التقليدي) هي منطلق العملية التنظيمية و دعامتها الأساسية.

لذلك ينصب المجهود التنظيمي ابتداء على الوظيفة و هو ما نستقرئه من خلال معظم الأبحاث و التجارب التي تناولت دراسة تنظيم العمل من لدن تايلور إلى وقتنا الحالي، و من ثم تعتبر دراسة الوظائف ضرورة لا غنى عنها و شرطا لا محيد عنه لتصميم الهيكل التنظيمي أو إعادة تنظيم الوحدات الوظيفية، و تصميم سياسات و برامج الإدارة البشرية.

1- مكانة و دور دراسة مناصب العمل في الحركية التنظيمية

لاحظ *J.P. Proudhon* أن *"تنظيم العمل هو عبارة عن توصيف و تحديد للوظائف ثم تجميعها في رتب، أصناف و أنواع، كما هو الشأن في علم النبات و علم الحيوان، بالنسبة ل Jussieu & Cuvier، حيث يتم تحديد الفصائل الطبيعية للنباتات و الحيوانات"* (17).

يتجلى الارتباط الوثيق بين الهيكلة التنظيمية و دراسة مناصب العمل في كون أحدهما لا يتحقق إلا بفضل الثاني، لأن الهيكلة التنظيمية كما يعرفها *L. Boyer & N. Equilbry* هي هندسة داخلية للمنظمة و للعلاقات بين عناصرها المختلفة، هي إذن مجموع التشكيلات التي تسمح للمنظمة بتوزيع و تنسيق و مراقبة نشاطاتها و من ثم يتسنى لها توجيه سلوك أعضائها (18)، و المناصب هي اللبنات الأساسية لهذا التشكيل و المحضن القاعدي لنشاطات المنظمة.

و تجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن المرتكزات الأساسية للتنظيم تتمثل خصوصا في تقسيم العمل إلى وحدات أولية ثم تركيب هذه الوحدات في ترتيب معيّن بغية ضمان التنسيق و التفاعل بين مختلف الأجزاء التنظيمية و توجيهها صوب تحقيق الهدف أو الأهداف المشتركة.

هذا التقسيم و التجميع كيفما كانت طرقه و مناهجه و أيا كانت نوعية التركيبة المتحصل عليها جراء ذلك هو في حد ذاته نتاج لعملية تحليل العمل و تصنيف المناصب.

---

17 J.P. Proudhon, ***De la création de l'ordre dans l'humanité***, Librairie Internationale A. Lacroix et Cie, Paris, 1873 (1ère édition : 1843).

18 L. Boyer & N. Equilbry, ***Organisation: Theories et Applications***, p. 201.

و الحديث عن الديناميكية (أو الحركية) التنظيمية مفاده أن عمليات الهيكلة و إعادة الهيكلة هي مسارات متواصلة في المنظمات نظرا لما يعترضها من ضغوطات بيئية مختلفة تفرض عليها التكيف المستمر مع متطلبات المحيط و مواكبة مستجداته، سواء تمثلت هذه التغيرات في أنماط عمل جديدة أو تحديث للمسارات الإنتاجية أو إدخال لتكنولوجيات جديدة أو غيرها.

و يمكننا حصر المحددات الأساسية لتصميم الهياكل التنظيمية في العناصر التالية:

- مجموع مناصب العمل الموجودة في المنظمة؛
- تجميع هذه المناصب في وحدات تنظيمية؛
- مجموع قنوات إرسال و استقبال المعلومات و مرتكزات السلطة الرسمية في المنظمة.

و عليه فإننا نلمس مكانة و أهمية دراسة مناصب العمل في الحركية التنظيمية من خلال ما تحققه الهيكلة التنظيمية من:

- تحديد رسمي لمكانة كل عضو في المنظمة على أساس المهام التي يتولى إنجازها؛
- تحديد مستواه التدرجي؛
- و أخيرا تحديد علاقاته بالأعضاء الآخرين.

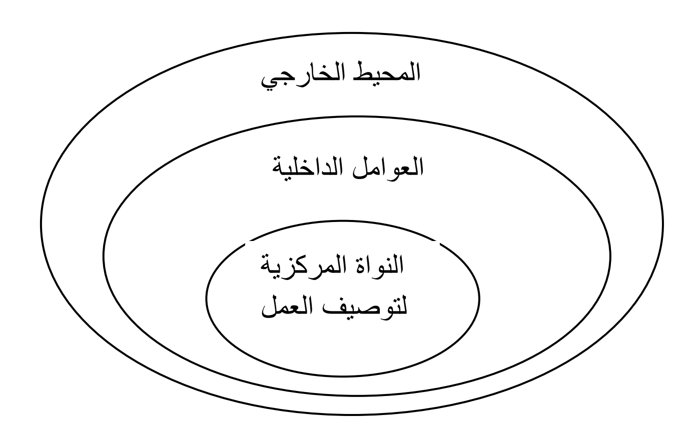
نستنتج مما سبق أن الديناميكية التنظيمية هي عبارة عن تفاعل بين الوحدات القاعدية للمنظمة (مناصب العمل أو الوظائف) و المحيطين الداخلي و الخارجي، و يشمل هذا التفاعل البعدين الأساسيين الذين يتوقف عليها وجود المنظمة و بقاؤها و نموها ألا و هما البعد البشري و البعد الهيكلي.

و يوجد بين هذين البعدين تداخل و ارتباط وثيقين تبرز أهم تجلياتهما فيما يتضمنه تصميم العمل *Job Design* من أصناف تنظيمية تهتم بتهيئة ظروف العمل و ترقية أداء العامل بواسطة إدخال تعديلات على منصب العمل نفسه: فدوران العمل *Job Rotation* مثلا يسمح للعامل بالانتقال بين عدة مناصب و تنويع مجالات تدخله، أما تبسيط العمل *Job Simplification* فمؤداه هو تقليص درجة الصعوبات و التعقيدات التي تتسم بها المهام التي يؤديها كل فرد، و كذلك الشأن بالنسبة لإثراء المهام *Job Enrichment* الذي يؤدي إلى توسيع مجال المسئولية لكل عامل

بالسماح له بالمشاركة في مهام التخطيط أو التصميم أو اتخاذ القرارات، و توسيع المهام أخيرا *Job Enlargement* مفاده زيادة و تنويع المهام التي يؤديها الشخص في منصب عمل واحد [19].

يؤكد *Hellriegel, Slocum & Woodman* ما أسلفناه بقولهم: *"كل توصيف أو إعادة توصيف لمناصب العمل يجب أن تأخذ بعين الاعتبار، في ذات الوقت، حاجات و أهداف المستخدمين و كذا حاجات و أهداف المنظمة"* [20]، و يبررون ذلك بإيراد إسهامات المقاربات الخمس لدراسة مناصب العمل كما يوضحه الشكل التالي:

شكل (1-1): المؤثرات الداخلية و الخارجية لتوصيف العمل



---

[19] R.L. Daft, **Organization**, **Theory and Design**, Seventh Edition, South-Western College Publishing, 2001, p. 224-225.

[20] Hellriegel, Slocum & Woodman, **Management des Organisations**, p. 363.

جدول (1-2): إسهامات أهم مقاربات دراسة مناصب العمل

العوامل الداخلية	النواة المركزية لتوصيف العمل
- الهيكل التنظيمي - ثقافة المؤسسة - التكنولوجيا - الظروف المادية للعمل - النقابات - النظم المتعلقة بالمستخدمين - أنماط القيادة و الإدارة - الفوارق الفردية بين المستخدمين - ضوابط الجماعة - مكافآت، أجور و أرباح	- *التنظيم العلمي للعمل*: رفع الفعالية إلى أقصى حد بفضل دراسات الحركات و الوقت، و الواجهات إنسان- آلة. - *النظام السوسيوتقني:* تحميل الجماعة مسئولية العمل و إحداث توازن بين المظاهر الاجتماعية و التقنية للمنصب. - *دوران المناصب:* تكليف المستخدمين بمهام مختلفة لمضاعفة التنوع. - *توسيع المنصب:* إضافة مهام جديدة للمنصب من أجل إدخال التنوع. - *إثراء المنصب:* إعطاء معنى، أهمية و خاصية محفزة للمناصب.

Source: Hellriegel, Slocum & Woodman, ***Management des Organisations***, p. 363.

2- تطور مفهوم دراسة مناصب العمل

عرف مفهوم دراسة مناصب العمل و آلياته تطورا كبيرا بفعل التحولات التنظيمية المتلاحقة، حيث كان للعوامل التي أسلفنا الحديث عنها تأثيرات بليغة على أشكال التنظيم و أنماط العمل: بروز أشكال تنظيمية جديدة و أساليب عمل غير نمطية، و ساهمت بالتالي في تكريس ديناميكية مهنية جديدة تعتمد أساسا على منطق الإدارة بالكفاءات.

استلزم هذا المنطق إعادة النظر في الكثير من المفاهيم و الآليات المتعلقة بتنظيم العمل، مما أدى إلى ابتكار مناهج و أدوات جديدة لتحليل و توصيف و تصنيف الوظائف و الكفاءات، و عليه نخصص هذه الفقرة لإجراء مقارنة وجيزة بين المفهومين التقليدي و الحديث لدراسة مناصب العمل:

2-1- المفهوم التقليدي لدراسة مناصب العمل

تعرّف دراسة مناصب العمل وفق هذا المنظور *"كتحليل للعمل المنجز في منصب ما، توصيف و تحديد سمات المهمة أو مجموعة المهام المرتبطة بالمنصب في سيره الواقعي، فهم نشاط أو نشاطات شاغل المنصب أثناء أدائه لوظائفه و شغله لوقته المهني"* [21].

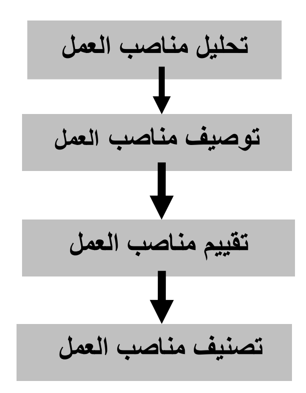
و يميّز *Mucchielli* بين مفهومين مختلفين لدراسة مناصب العمل:

- مفهوم ضيق: دراسة ظروف العمل (المادية مثل الإنارة، الضجيج...، الفيزيولوجية مثل الإرهاق، المضار، المدة الزمنية...، السيكولوجية مثل المؤهلات اللازمة لشغل المنصب... و الاجتماعية مثل تقييم المنصب بغية تحديد مستوى الأجر)؛
- مفهوم واسع: يشمل تحليل العمل الواجب إنجازه في المنصب [22].

و يقوم التمييز بين دراسة منصب العمل و تحليل منصب العمل في نظر *Mucchielli* و غيره من المنظرين على أساس أن الدراسة تهتم بظروف العمل (المادية، الفيزيولوجية، الاقتصادية...) بوجه عام، بينما يهتم التحليل بالعمل نفسه و بنشاطات العامل في منصب عمله[23]، و من ثم يمكن القول أن بين المفهومين عموم و خصوص، بمعنى أن التحليل يندرج في نطاق الدراسة.

على ضوء ما تقدم يمكننا استعراض مجموعة من العمليات المتتابعة و التي تندرج كلها في سياق دراسة مناصب العمل، كما هو مبيّن في الشكل التالي:

شكل (1-2) : المراحل الأساسية لدراسة مناصب العمل



---

[21] Mucchielli R., L'étude des postes de travail, Les éditions ESF, p. 7.

[22] Ibid. p. 96.

[23] Ibid. p. 93.

أ) تحليل مناصب العمل [24]

يقصد بتحليل مناصب العمل أو الوظائف تحديد معالم كل وظيفة أي توضيح واجباتها و مسئولياتها، تقدير درجة المهارة و مقدار المعلومات، نوع المقدرة المطلوبة فيمن يشغلها، تحليل طبيعتها و ظروف العمل الخاصة بها بقصد التوصل إلى توصيف كامل لها[25].

و في وثيقة ورشة العمل الخاصة بتصنيف و توصيف الوظائف الصادرة عن الاتحاد الدولي للاتصالات – المكتب الإقليمي للدول العربية (أبريل 1998): تحليل الوظائف هو *"تجميع منظم لبيانات أساسية تتعلق بواجبات الوظيفة الفعلية و متطلبات الوظيفة العقلية و الاجتماعية و البدنية و المسئولية اللازمة لأداء الواجبات بنجاح"* [26].

ب) توصيف مناصب العمل

تميّز الأدبيات الأنجلوسكسونية بين عبارتي *Job Description* و *Job Specification* و تخصّص كل منهما للتعبير عن دلالة خاصة، غير أن ترجمة هذين التعبيرين إلى اللغات الأخرى (لاسيما اللغة الفرنسية) قد أحدث شيئا من الارتباك أضحت بسببه هذه المفاهيم غير منضبطة و سببا للتشويش في فهم هذا الموضوع لدى الباحثين أو الدارسين، لذلك يتوجب علينا الوقوف مليا عند هذه المصطلحات بغية استجلاء دلالاتها و توضيح معانيها.

* يعرّف *H.T. Graham* توصيف المنصب *Job Description* بقوله: *"هو بيان شامل للأهداف و الواجبات و المسئوليات المرتبطة بعمل معيّن"*[27].

* بينما يعرّف تأهيل المنصب *Job Specification* بقوله: *"هو بيان مفصّل عن النشاطات الجسدية و العقلية المندرجة في عمل ما و الظروف المادية و الاجتماعية لهذا العمل؛ و يعبّر عن*

---

24 يستعمل غير واحد من المؤلفين عبارة تحليل الوظائف بدل تحليل مناصب العمل (د.عادل حسن: ***إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية***، مؤسسة شباب الجامعة، 1995؛ موسى اللوزي: ***التنظيم و إجراءات العمل***، دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع، 2002)، بينما يستخدم آخرون عبارة تصميم المهام أو هيكلة العمل، و مرد ذلك في نظر D. Mottay إلى الترجمة غير الدقيقة للعبارة الأنجلوسكسونية Job Design ، لأن كلمة Job تطلق على العمل المحدد في إطار منصب Emploi كما تطلق على المهام باعتبارها أنشطة منجزة Des tâches en tant qu'activités accomplies.

25 د. حمداوي وسيلة: ***إدارة الموارد البشرية***، منشورات جامعة قالمة ، 2004، ص 55؛ اقتباسا عن د. عادل حسن:***إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية*** 1998.

26 الاتحاد الدولي للاتصالات – المكتب الإقليمي للدول العربية، ***توصيف و تصنيف مناصب العمل***، 1998.

27 H.T. Graham, Human Resources Management, 6th Edition, M&E Handbooks: Business & Management, 1989, p. 157.

التأهيل غالبا بواسطة العوامل السلوكية: ما يفعله العامل، المعارف التي يستخدمها في عمله و العوامل التي تمكنه من أداء العمل" (28).

أما *Mucchielli* فيقتصر في تعريفه لتأهيل منصب العمل *La qualification du poste* على قوله: *"هو تحديد للمواصفات الشخصية التي يتطلبها الأداء الكفؤ لنشاط مهني معيّن"* (29).

بينما نجد عددا من المؤلفين يدمجون تأهيل المنصب ضمن توصيف المنصب على اعتبار أن التوصيف هو عبارة عن وصف شامل للوظيفة من حيث تحديد أهدافها، طبيعتها، مهامها، أنشطتها إضافة إلى ظروف العمل و مواصفات شاغل الوظيفة (30).

و عليه فإن توصيف مناصب العمل هو نتيجة لعملية التحليل المذكورة سابقا، إذ يتم تسجيل حصيلة المعلومات المجموعة أثناء التحليل في شكل بيان تفصيلي مكتوب، أو كما عرّفه محرّرو وثيقة "تصنيف و توصيف الوظائف" للإتحاد الدولي للاتصالات: *"هو ملخص للملامح الأساسية للوظيفة"* .

ج) تقييم مناصب العمل

أوردت وثيقة الاتحاد الدولي للاتصالات عددا من التعاريف المتعلقة بتقييم العمل (الوظائف) *Job Evaluation* نجتزئ منها تعريفين:

* *"هو عملية تحليل و تقدير مناصب العمل (الوظائف) للتحقق من كفاءتها النسبية باستخدام التقديرات كأساس لهيكل أجور متوازن"* .

* *"وضع نظام مرتبي عادل للمناصب (الوظائف) لتحديد مكانها في السلم الوظيفي...و المستخدم في وضع أسس لمعدل الأجور و لتجنب عدم المساواة في الأجور"* .

و ذكر *Graham* التعريف التالي: *"تقييم العمل هو الاجراء الذي يتم بموجبه وضع المناصب في ترتيب للاستحقاقات النسبية بما يمكن من منح أجور عادلة"* (31).

---

28 نفس المرجع.

29 Mucchielli R., L'étude des postes de travail, Les éditions ESF, p. 97.

30 حمداوي وسيلة، إدارة المواردالبشرية، ص . 60.

31 H.T. Graham, ***Human Resources Management***, p. 241.

و يعرّف *Mucchielli* هذا التقييم بقوله: *"تحديد قيمة للمنصب أو الوظيفة انطلاقا من معطيات تتعلق بالمهارة، الخبرة أو التكوين اللازم لشغل المنصب، ظروف العمل (المخاطر)، مستوى المسئولية إلخ... و تتمثل نتيجة التقييم في تحديد مكانة المنصب في سلم الأجور بالنظر إلى سن أو تكوين شاغل المنصب"* (32).

تقييم المناصب إذن هو عملية شاملة لتقرير القيمة النسبية للمنصب، ليس من أجل إعداد سلم أجري عادل فقط كما نلمسه لدى معظم المهتمين بهذا الموضوع، و إن كان ذلك أحد أهم الانشغالات بله الهدف الأساسي للتقييم، و إنما كذلك من أجل إحداث ترتيب تنظيمي متكافئ يضمن التوافق بين أدوار و مكانات شاغلي المناصب.

د) تصنيف مناصب العمل

يقصد بالتصنيف في هذا السياق إعداد ترتيب تدرجي (هيراركي *Hierarchique*) للمناصب بغية اعتماد شبكة أجرية من جهة و تصميم مدونة مرجعية للمناصب و المهام *Nomenclatures ou Référentiels des postes* في إطار تصميم أو هيكلة المؤسسة من جهة ثانية.

و يلاحظ أن التصنيف اقتصر لوقت طويل على الهدف الأول (إعداد النظام الأجري)، غير أن التوجهات التنظيمية الحالية تسعى إلى منح التصنيف أبعادا هيكلية من خلال دراسة العلاقة بين تصميم مناصب العمل و الديناميكية التنظيمية الجديدة.

لا يفوتنا أن نشير إلى أن محاولات الربط بين تنظيم العمل و تصنيف مناصب العمل أو الوظائف تعود إلى وقت مبكر في تاريخ الطروحات التنظيمية حيث نجد آثار ذلك في كتابات *J.P. Proudhon* الصادرة في 1873 و غيره ممن تصدوا لدراسة تنظيم العمل.

2-2- المفهوم الحديث لدراسة مناصب العمل

منذ انطلاقتها الفعلية في نهاية القرن التاسع عشر كمجال معرفي منظم اقتصرت عمليات تحليل المناصب على الملاحظة و التحليل المنهجي لأداء المهام بهدف الوصول إلى موقعتها و ضبط عملياتها، و تحديد المؤهلات اللازمة لانجازها و من ثم تصنيف الوظائف و تحليل الاختلالات و تهيئة ظروف العمل.

---

32 R. Mucchielli, Op. Cit. p. 97.

بيد أن التطورات السريعة في المجالات الاقتصادية و الاجتماعية و التقنية التي توالت خلال الثلاثين سنة الأخيرة من القرن الماضي محدثة تعديلات جذرية في أنماط التنظيم و أشكال المنظمات و ما استتبع ذلك من تحولات في أنظمة العمل و تطبيقات إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى بروز نموذج الكفاءات في منتصف الثمانينات كواجهة بين الوظائف و الأفراد، سمح كل ذلك بتجاوز التسيير بواسطة مناصب العمل و إعادة النظر في مفهوم التأهيل ليحل الحديث عن تحليل وضعيات العمل *Analyse des situations de travail* و التحليل الوظيفي *Analyse fonctionnelle* و التصميم التنظيمي أو الهندسة التنظيمية *L'Ingénierie Organisationnelle* و غيرها... محل المفهوم التقليدي لتحليل مناصب العمل، و على هذا الأساس أورد عدد من المؤلفين تعاريف لتحليل مناصب العمل في سياق التطورات الحديثة، نجتزئ بعضا منها فيما يلي:

*" *يتمثل تعريف منصب العمل في تحديد السمات الرسمية و غير الرسمية للمهام التي يتم إنجازها من طرف المستخدمين، بما في ذلك العلاقات التي تنشأ فيما بينهم و الارتباطات التي يخلقها تنفيذ المهام مع أشخاص آخرين داخل المنظمة أو خارجها"* (33).

" *مجموع العوامل المرتبطة بالعمل نفسه: المناهج المستعملة، درجة تعقد المهام، العلاقات مع نوع آخر من العمل و النشاطات الأخرى داخل المنظمة و أخيرا الارتباط بين التكنولوجيا و العامل"* (34).

و يفضّل *G. Lacono* استخدام عبارة *Description de Fonction* كبديل عن عبارة *Description de poste* و يرى أن مفهوم توصيف الوظيفة يعبّر عن مقاربة ثرية لتحليل المنصب لكونها ترتكز على تصور متطور في الزمن و في المنظمة، كما يشير مفهوم الوظيفة إلى هامش الحرية الممنوح للأجير لتوسيع و إثراء محتوى عمله(35).

---

[33] Hellriegel & al., ***Management des Organisations***, p. 362

[34] D. Mottay, ***La Structuration du Travail ou Job Design***, GREFIGE-CR - 01-05, 2001
http://www.univ-nancy2.fr/CEREFIGE/colloques/cahier2001/mottay%2001-05.pdf
يستخدم D. Mottay عبارة هيكلة العمل كمقابل للمصطلح Job Design بينما يستخدم Pierre Romelaer في ترجمته لكتاب Structures et Dynamiques des organisations (Henry Mintzberg) عبارة Conception des postes de travail أي تصميم مناصب العمل و هي في رأيي العبارة الأسلم للدلالة على المصطلح Design .

[35] G. Lacono, ***Gestion des Ressources Humaines***, p. 154.

2-3- المقارنة بين المفهومين التقليدي و الحديث

على ضوء ما سبق ذكره يمكننا حصر أهم الفوارق بين المفهومين التقليدي و الحديث لدراسة مناصب العمل في النقاط التالية: - الخلفيات الفكرية، - الماهية، - المنهجية، - الأهداف.

أ) الخلفيات الفكرية

بينما ترتكز دراسة مناصب العمل في المفهوم التقليدي على الطرح التايلوري للتنظيم على اعتبار أن التنظيم العلمي للعمل كان سباقا إلى إبراز دور هذه الدراسات و أهميتها في صيرورة البناء التنظيمي، ترتكز النظرة الحديثة على نظريات و مقاربات فكرية أقل صلابة و أكثر انفتاحا تندرج ضمن الرؤية الموقفية للتنظيم.

ب) تصور ماهية الدراسة

دراسة منصب العمل في المفهوم التقليدي عبارة عن التقاط صورة ثابتة و معيارية للمنصب في وقت معيّن، و تجريد هذا المنصب من إمكانيات التطور و تجريد شاغله من إمكانيات تطويره، خلافا للمفهوم الحديث الذي يزيل هذه العقبات و الشوائب عن دراسة المنصب، حيث يدمج هذا الأخير في صيرورة تحول أو يراعي على الأقل إمكانيات التحول نتيجة ما يعتري المحيطين الداخلي و الخارجي من تقلبات.

ج) المنهجية المعتمدة

الدراسة التقليدية للمناصب تمتاز بالتبسيط كونها تتعامل مع واقع يفترض أنه ثابت لذلك فهي تعتمد المنهجية التحليلية *La Methode Analytique* لدراسة منصب العمل بكل ما تتضمن هذه المنهجية من عزل للمنصب عن محيطه و مجال تفاعله، بالإضافة إلى حصره في مجموعة من السمات و التوصيفات *Prescriptions* و إدراجها في قالب متصلب و جامد.

أما الدراسة الحديثة فإنها تنطلق من وعيها بتعقد المحيط و تداخل الأجزاء المكونة لأي تنظيم، و من هنا تعتمد هذه الدراسة منهجا نظميا *Méthode Systémique* في تحليل المناصب أو الوظائف و هو منهج يتسم بالنظرة الشاملة لموضوع الدراسة و بالبحث عن عوامل التفاعل بين مختلف الأجزاء، مما يسمح بتجاوز التعقيدات و إدراك التفاعلات.

د) الأهداف

تطورت أهداف دراسة مناصب العمل تدريجيا منذ انطلاقتها على يدي تايلور حيث كان الهدف آنذاك يتمثل في قياس عدد الحركات و الزمن اللازمين لإنجاز الأعمال بحثا عن الطريقة المثلى التي تحقق في نظر تايلور رفاهية العامل و رب العمل، مرورا بأبحاث هاوثرن التي سعت إلى إيجاد السبل الكفيلة برفع مردودية العامل، وصولا إلى النظريات الحديثة التي تعددت في ظلها أهداف دراسة العمل: الأهداف الوقائية و الطبية (الأرغونوميا)، الأهداف الإدارية (تسيير الموارد البشرية...)، الأهداف التنظيمية (التصميم و الهيكلة)...

ثالثا / الهندسة الوظيفية: دلالة المصطلح

يستخدم مصطلح الهندسة Ingénierie/Engineering للتعبير عن مجموعة مندمجة من المناهج و التقنيات الهادفة إلى دراسة و تصميم و تنفيذ و مراقبة منجزات أو أعمال أو مشروعات معيّنة، و قد ارتبطت الهندسة تاريخيا بالمجالات التقنية المحضة (علوم المهندس)، ليتسع استخدامها في العقود الأخيرة إلى مجالات إنسانية و اجتماعية: الهندسة المالية، هندسة التكوين، الهندسة الإدارية (الهندرة) *Reengineering* ... أو هندسة المسارات المهنية *Ingénierie des processus métiers* .

إن استخدامنا لمفهوم "الهندسة الوظيفية" ـ بطريقة أصلية ـ يأتي في مقابلة الهندسة الإدارية التي تشكل في رأينا أسلوبا يتماشى مع بلوغ المؤسسة مرحلة متقدمة من التطور التنظيمي، و يتطلب من ثم ثقافة خاصة و تركيبة بشرية مناسبة... إن الهندسة الإدارية لا يمكن تطبيقها في منظمات تعاني اختلالات وظيفية و مشاكل مرتبطة ببناها القاعدية – التشغيلية من حيث سوء توزيع التركيبة البشرية، نقص الخبرات و المقدرات المعرفية و ضعف التوافق الاجتماعي مما يعيق تدفق الموارد ـ لاسيما المعلومات ـ و انتقال المعارف بين أفراد المنظمة.

إن هذه المنظمات أحوج إلى مناهج و أدوات خصوصية تستجيب لاحتياجاتها الفعلية و تساهم في معالجة مشاكلها الخاصة، و عليه فإن الاعتناء بالوظائف، باعتبارها البنية القاعدية الأساسية و السبيل إلى التحكم في أنشطة المنظمة، يمثل حجر الأساس في البناء التنظيمي و المنطلق الصحيح لبعث مشروع تنموي للقدرات البشرية و تطوير الكفاءات المهنية.

1- مفهوم الهندسة الوظيفية

تعبّر الهندسة الوظيفية ـ حسب التصور المبدئي لهذا المجال المعرفي و الاستكشافي الجديد ـ عن مجموعة من المهام و العمليات المتكاملة و الهادفة إلى تطوير وظائف المنظمة و ترقية طرق أداء الأفراد لمهامهم بما يستجيب لمقتضيات المرحلة الراهنة المتسمة خصوصا بالاعتماد على الاستخدام المكثف للموارد غير الملموسة (المعارف و الكفاءات).

و قد أوردنا في قاموس الموارد البشرية تعريفا مفاده أن الهندسة الوظيفية عبارة عن "نظام مندمج من المناهج و الأدوات المستخدمة في مجال تحليل و تصميم و تصنيف و استشراف الوظائف و المهن، بهدف تنمية الكفاءات و تطوير الأداء التنظيمي" (36).

و للوقوف على دلالة هذا المصطلح عن كثب نقترح فيما يلي تحديد الإطار التصوري لمفهوم الهندسة الوظيفية قبل استعراض أبعاد و مكونات هذا النظام.

1-1- الإطار التصوري لنظام الهندسة الوظيفي

تتبنى الهندسة الوظيفية في نظرتها لمفهوم الوظيفة أو منصب العمل طرحا مغايرا للطرح التقليدي الذي كرسته النظرية التايلورية، حيث ترتقي النظرة الجديدة بهذا المفهوم إلى مدلولات أكثر اتساعا و شمولية معتمدة مفهوم "المهنة" Métier باعتبارها أداء مهنيا يرتبط بمجموعة من المعارف و الكفاءات (النظرية و العملية و السلوكية) القابلة للتطور المستمر، و تتجلى من خلال إنجازات قابلة للتقييم الكمي أو النوعي.

هاتان الخاصيتان: القابلية للتطور و القابلية للتقييم يشكلان عماد الدراسات الهندسية المندرجة في سياق هذا التوجه الجديد، و من ثم يمكننا القول أن الهندسة الوظيفية تطمح إلى استخدام مناهج و أدوات خاصة بهدف استشراف تطورات المهن و الكفاءات على المديين المتوسط و الطويل، بالإضافة إلى اعتنائها بتحليل و تصميم و تقييم الوظائف بأساليب مبتكرة تتجاوز المناهج التقليدية و تتفادى نقائصها، و تأخذ بعين الاعتبار الخصوصيات المحلية و الظروف الموضوعية السائدة في المنظمات و المحددة لسلوكيات الأفراد و أدائهم.

---

[36] بيريتي، ثابتي و بن عبو، قاموس الموارد البشرية وفقا للسياقين الفرنسي و الجزائري، دار كنوز الحكمة ـ الجزائر، 2015، ص 337.

تطمح الهندسة الوظيفية إلى تصميم مجموعة من الأدوات و الوسائل الكفيلة بمواجهة التحديات التنظيمية و المهنية الجديدة المتمخضة عن التحولات المتعاقبة في محيط الأعمال و داخل المنظمات على اختلاف أشكالها و تباين أنشطتها.

إن الثورة التكنولوجية الحديثة، لاسيما في مجالي الإعلام و الاتصال، و التطورات المتراكمة على الأصعدة الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية، و ما استتبع ذلك من تنامي أهمية الاعتماد على الموارد غير الملموسة، و بروز فئات مهنية جديدة (عمال المعرفة) و ديناميكية مهنية جديدة (العمل غير النمطي) بالإضافة إلى تطور الأشكال التنظيمية... كل ذلك يفرض على المنظمات (و المنظمات العاملة في أوساط تنافسية بالخصوص) حيازة القدرة على تطوير كفاءاتها و ترقية أنشطتها بغية التكيّف الفعال و السريع مع المستجدات و الاستجابة الفورية لمتطلبات المحيط.

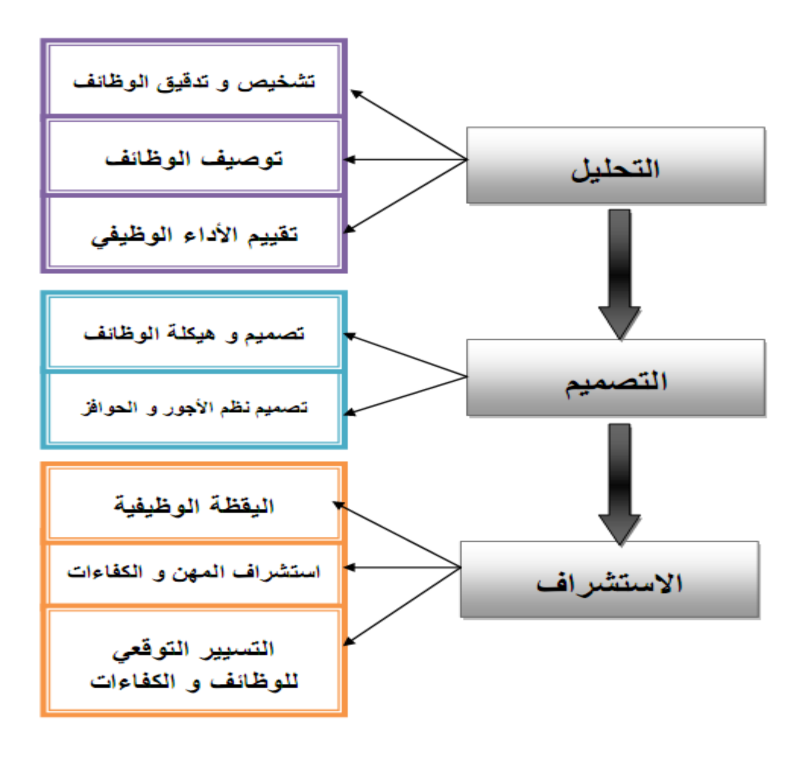
و يرتبط تحقيق هذه المستلزمات بالسهر على إنجاز نوعين من العمليات الضرورية و المتكاملة لمواكبة التطورات: النوع الأول يتمثل في اعتماد مناهج عمل مبتكرة تتيح للمنظمة المتابعة و التقييم المستمرين لسير أنشطتها، أما النوع الثاني فيتمثل في اعتماد نظام يقظة يتمثل في دوام الإنصات لمستجدات الوظائف و الأنشطة داخل قطاع النشاط أو في محيط الأعمال، و استشراف التطورات المستقبلية المحتملة للمهن و الأنشطة و الكفاءات، و اللجوء عند الضرورة إلى استخدام المقارنة المعيارية *Benchmarking*.

هذه التدابير من شأنها أن تؤهل المنظمة، في مواجهتها لمختلف التحديات، لحيازة القدرة و المزايا التنافسية الدائمة عبر التحكم الفعلي في أداء الأفراد و القدرة على تطويره وفق متطلبات المحيط الخارجي.

1-2- الأبعاد و المكونات الأساسية لنظام الهندسة الوظيفية

أشرنا فيما سبق إلى أن الهندسة الوظيفية عبارة عن نظام مندمج من العمليات المتكاملة الهادفة إلى تحليل و توصيف و تصنيف و استشراف و تطوير الوظائف و الكفاءات، و عليه يتشكل مسار الهندسة الوظيفية من الأبعاد و المكونات المبينة في الشكل التالي:

شكل (1-3) : أبعاد و مكونات نظام الهندسة الوظيفية



تتلخص الهندسة الوظيفية إذن في العمليات التالية:

- تحليل و توصيف و تقييم الوظائف،
- تصميم و هيكلة الوظائف و تصميم نظم الأجور و الحوافز،
- استشراف المهن في إطار إدارة توقعية و وقائية للوظائف و الكفاءات.

2- الأسس و المرتكزات النظرية لنظام الهندسة الوظيفية

يمكن إجمال أهم الأسس النظرية لنظام الهندسة الوظيفية في المحاور التالية:

2-1- إسهامات النظرية العامة للنظم

أدى إفلاس المنطق الديكارتي *La logique cartésienne* (على حد قول الأستاذ لوموايني *J.L. Lemoigne*)[37]، ذلك المنطق الذي هيمن على مناهج التحليل و أنظمة التفكير في المجتمعات الغربية زمنا طويلا، و بروز منطق مغاير تماما منذ اكتشاف البيولوجي *Ludwig Von Bartalanffy*

[37] Le Moigne J.L., ***La théorie du système général. La théorie de la modélisation***, 3ème éd, PUF, 1990, p. 27.

للنظرية العامة للنظم، و اقتباسها عقب ذلك من قبل المختصين في التحليل التنظيمي، أدى إلى تمكين المنظمات من حيازة أدوات تحليلية متطورة، تسمح لها بتجاوز الأساليب التقليدية التجزيئية التي طالما كبلت التحليل الوظيفي و حصرته في زاوية ضيقة قاصرة على معرفة طبيعة المنصب (المهام و ظروف العمل فيه) معرضة بذلك عن اعتبارات ذات أهمية جوهرية: روابط المنصب، تفاعلاته و علاقاته المتشعبة بباقي المناصب و العوامل البيئية، الكفاءات اللازمة لحسن إنجاز المهام، قابلية المنصب للتطور و الامكانيات المتوفرة في هذا الصدد...

احتلت المقاربة النظمية مكانة هامة و دورا مهيمنا في الدراسات و الممارسات الإدارية و التنظيمية، بل إننا لا نجانب الصواب إذا قلنا أن المناهج و الأدوات الإدارية الحديثة كلها تعتمد هذه المقاربة بشكل كلي أو جزئي، و عليه فإن الأسلوب النظمي قد أحدث تطورات هامة في المفاهيم و في الممارسات الادارية و ساهم مساهمة فعالة في تطوير المؤسسات و ترقية مناهجها العملية و استراتيجياتها التغييرية.

و لبيان ذلك نورد عددا من هذه المناهج المبنية على منطق النظم، و ذلك على سبيل المثال لا الحصر:

- ❖ الهندسة الادارية (الهندرة) *Reengineering* ؛
- ❖ تكامل النظم *Intégration des systèmes* يهدف إلى إحداث مزامنة العمليات *Synchronisation des opérations* التي تشترك في علاقات طبيعية مع الأهداف المشتركة، و يصبو هذا التكامل أيضا إلى تحسين مناخ العمل بالتركيز على العلاقات البينية سواء كانت فنية أو إنسانية؛
- ❖ الإدارة الشاملة للجودة *Total Quality Management – TQM* ؛
- ❖ فرق العمل *Groupes de travail / Teams Work* تكمن أهمية اللجوء إلى هذه الفرق في كون مردود أداء أفرادها مجتمعين يفوق حاصل مجموع مردوداتهم منفردين، و هو ما يسمى بأثر التفاعل *L'effet synergie*.

و لقد كان للمقاربة النظمية أثرا كبيرا على تطوير مناهج التحليل الوظيفي و ابتكار مناهج أخرى جديدة (سنأتي على ذكر أهمها في ثنايا الفصل المتعلق بمناهج التحليل الوظيفي)، و مرد ذلك

بالدرجة الأولى إلى التخلص من قبضة الأسلوب التقليدي (المنهجية التحليلية) و الارتقاء إلى مستوى النظرة الشاملة التكاملية، و قبل استعراض أهم إسهامات المقاربة النظمية في تجديد مناهج التحليل الوظيفي، نقف عند أهم الفوارق بين الطريقة النظمية و الطريقة التحليلية:

جدول (1-3): مقارنة بين الطريقة التحليلية و الطريقة النظمية

الطريقة التحليلية *Méthode analytique*	الطريقة النظمية *Méthode systémique*
تعزل: تركز على العناصر	تربط: تركز على التفاعل بين العناصر
تعتني بطبيعة التفاعلات	تعتني بآثار التفاعلات
تهتم بدقة التفاصيل	تهتم بالادراك الكلي
تعدل متغير واحد كل مرة	تعدل مجموعات المتغيرات في نفس الوقت
مستقلة عن الزمن: الظواهر المدروسة قابلة للارتداد	تدمج الزمن و عدم القابلية للارتداد
تأكيد الأحداث تتم بواسطة البراهين التجريبية في إطار النظرية	تأكيد الأحداث تتم بواسطة مقارنة سير النموذج مع الواقع
نماذج دقيقة و مفصلة لكنها صعبة الاستخدام (مثال: نماذج الاقتصاد القياسي)	نماذج ناقصة الصرامة من أحل استخدامها كقاعدة للمعارف لكنها قابلة للاستعمال في اتخاذ القرار و انجاز العمل
مقاربة فعالة عندما تكون التفاعلات خطية و ضعيفة	مقاربة فعالة عندما تكون التفاعلات غير خطية و قوية
تؤدي إلى تدريس المواد بشكل مستقل	تؤدي إلى التدريس متعدد المواد
تؤدي إلى انجاز عمل مبرمج بشكل مفصل	تؤدي إلى العمل بالأهداف
معرفة التفاصيل، الهدف غير محدد	معرفة الهدف، التفاصيل غامضة

Source : Joel De Rosnay, ***Le Macroscope***, «Points Seuil», éd. De Seuil, 1977.

و تتجلى استخدامات الطريقة النظمية في المناهج الجديدة للتحليل الوظيفي، كما سنبينه، في اعتناء هذه الأخيرة بالعلاقات التفاعلية بين الوحدات التنظيمية (المناصب / الوظائف)، و دراستها انطلاقا من النظرة الشاملة و الادراك الكلي للمنظمة و علاقاتها البيئية، و مراعاة الأبعاد التطورية و الصيرورة الحركية من خلال الاعتناء بمعرفة المتطلبات الحالية و كذا المستقبلية للمنصب.

و أخيرا تتناول المناهج الجديدة تحليل المناصب من منطلقات معرفية متعددة (السوسيولوجيا، السيكولوجيا، الأنتروبولوجيا، التكنولوجيا، العلوم المعرفية، و غيرها...) و تعمل على دمج إسهاماتها جميعا في قالب مشترك تحقيقا للأهداف المنشودة.

2-2- دراسات السلوك التنظيمي و دورها في تطوير مناهج التحليل الوظيفي

يقصد بالسلوك التنظيمي مجموع المواقف و السلوكيات التي يبديها الأفراد و الجماعات في المنظمات[38]، أما دراسة السلوك التنظيمي فهي *"محاولة الفهم الشامل لسلوك الأفراد: شخصياتهم، دوافعهم، ممارساتهم، في المنظمات التي يعملون بها، سواء كانوا فرادى أو جماعات، و تفاعل هذه المنظمات مع البيئة الخارجية (سياسية، اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، حضارية، تكنولوجية)"* [39].

ترتكز النظرة المعاصرة لتحليل المنظمات على أساس اعتبار السلوك التنظيمي بمثابة المحرك الأساسي لأنشطتها و المحدد الرئيسي لأدائها، نظرا لما يلعبه هذا العنصر من أدوار حيوية في شتى مستويات الأداء التنظيمي، و من ثم يمكن القول أن السلوك الإنساني هو الذي يصيغ طبيعة المنظمة و يشيد عملياتها و يحدد اتجاهات و مسارات أدائها[40].

بناء على هذه القناعة اهتمت الأبحاث التنظيمية الحديثة بدراسة السلوك التنظيمي بغية فهم أداء و سلوك المنظمات ذاتها، و يشكل هذا الفهم الخطوة الأولى لتحسين أداء المنظمات و تطويع سلوكها، الأمر الذي رفع من شأن الدراسات السلوكية في منظمات الأعمال و أعطى دفعا قويا لتطوير هذا المجال المعرفي و تشعب محاوره و اهتماماته.

و يندرج ضمن مجال دراسة السلوك التنظيمي محاور عديدة نوجز أهمها فيما يلي:

- دراسات الدافعية و الاتجاهات النفسية: أكدت العديد من الأبحاث و الدراسات العلمية التي أنجزت متأثرة بأبحاث هاورن { *Management and the worker, Roethlisberger & Dickson, 1939*)؛ (*Human Relations in Industry, Gardner, 1945*) ؛ و غيرها...} أكدت على أهمية تحسين و رفع الروح المعنوية للعاملين في سبيل تحقيق

---

[38] Gary Johns, ***Organizational Behavior. Understanding and managing life at work***, 4th ed., HarperCollins College Publishers, 1996, P. 6.

[39] أ.د. حنفي محمود سليمان، أ.د. درويش مرعي و أ.د. سيد محمد جاد الرب، ***الفكر الاداري المعاصر***، مطبعة العشري، 2005-2006، ص 134.

[40] أ.د. أحمد صقر عاشور، ***إدارة القوى العاملة. الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي***، دار النهضة العربية، 1983، ص 19.

إنتاجيات و أرباح أعلى؛ و أن المتغيرات الخاصة بالروح المعنوية و مشاعر العاملين تلعب دورا هاما في التأثير على سلوك هؤلاء و من ثم على أداء المنظمة ككل.

- دراسات الإشراف و القيادة: برز الاهتمام بتحسين أنماط الاشراف في أبحاث هاوثرن، و قد تلقف هذه النتائج عدد من الباحثين الذين انصب اهتمامهم على دراسة الطرق التي يعامل بها المشرفون مرؤوسيهم نظرا لما لهذه المعاملات من تأثير على سلوك العاملين و اتجاهاتهم النفسية، و من أبرز البحوث في هذا الصدد كتاب "العلاقات الانسانية في الاشراف: القيادة في الادارة" (*Human Relations in Superviusion: Leadership in Management., Parker W.E. & Kleemeir R.W., 1951*).
- دراسات جماعات العمل: كانت أبحاث هاوثرت سباقة إلى الكشف عن الدور الحيوي الذي تلعبه التنظيمات غير الرسمية لجماعات العمل في المنظمات، و قد اعتمد عدد من الباحثين على هذه الاستنتاجات لينطلق منها في دراسة العلاقات الاجتماعية و التنظيمات غير الرسمية في العمل، منهم وليام وايت *whyte*، و جورج هومانز *Homans*، و ألفين دالتون *Dalton* و غيرهم.

هذه الاسهامات و غيرها تمكنت في نهاية المطاف من بلورة تصور مندمج و صياغة اتجاه يعنى بالسلوك التنظيمي، و يهدف أساسا إلى تطوير و أنسنة المنظمات، و قد كان لهذا الاتجاه أثرا بالغ الأهمية على تطور مناهج التحليل التنظيمي و الوظيفي، و هو ما سنلمسه من خلال استعراض هذه المناهج في المباحث اللاحقة، و قد أضفت الدراسات السلوكية لمسات إنسانية على المناهج الجديدة للتحليل خلافا لما كان عليه الوضع في المناهج التقليدية.

و تتجلى أهم إسهامات دراسات السلوك التنظيمي في تطوير مناهج التحليل الوظيفي في تخلص هذه الأخيرة من هيمنة التصور التايلوري لتنظيم العمل و ارتكازها على المقومات الإنسانية و على العلاقات التفاعلية بين أفراد المنظمة، و توسيع نطاق التحليل عبر إدراج الاعتبارات السيكو سوسيولوجية بدل الاقتصار على البعد التقني ـ التشغيلي كما كان الأمر سابقا، إضافة إلى اعتناء التحليل بالأبعاد الديناميكية و المؤثرات الخارجية (البيئية).

2-3- الانتقال من مفهوم "منصب العمل" إلى مفهوم "وضعية العمل"

أدت التحولات التي أسلفنا الحديث عنها، لاسيما تلك المتعلقة بتطور أنماط العمل و الديناميكية المهنية الجديدة، إلى إحداث نقلة نوعية في النظر إلى الوحدة المهنية القاعدية للمنظمة و إحلال مفهوم وضعية العمل محل مفهوم منصب العمل.

علما أن منصب العمل يعني، بشكل حصري، الموضع و الظروف (الضجيج، الحرارة، سعة المكان...) التي يؤدي فيها العامل مهامه المحددة و المقولبة *Tâches stéréotypées*؛ هذا المعنى يعد اليوم متجاوزا على اعتبار أن مفهوم الموضع المحدود و المشغول يوميا يميل إلى الاختفاء في ظل الأشكال الجديدة لتنظيم العمل لصالح مفهوم شامل لمجموعة من المناصب هو وضعية العمل حيث يتفاعل العمال فيما بينهم[41].

و تشير تسميات "مناصب العمل" و "ظروف العمل" إلى الأبعاد المادية بوجه خاص، بينما تشكل المظاهر التنظيمية و العلاقات بين الأشخاص و توزيع المسئوليات، عوامل أساسية في تحقيق رفاهية العامل في العمل.

و عليه فإن عبارة "وضعية العمل" تشير إلى:

- كل المظاهر المادية، التنظيمية، السيكولوجية و الاجتماعية للحياة في العمل و التي لها تأثير على أمن و صحة و رفاهية العامل؛

- مجموعة العمل أي مجموع الأشخاص (عمال، مشرفون مباشرون...) المرتبطين بعضهم ببعض و المتفاعلين فيما بينهم و الذين يشكلون بالتالي وحدة وظيفية صغيرة[42].

لذلك تلجأ الأدبيات الحديثة إلى استعمال مصطلحات بديلة كالوظائف، المهام، المهن، الحرف... للتعبير عن مفهوم متطور و رؤية مغايرة لمنصب العمل، و التأكيد من ثم على الأبعاد المستبعدة في المفهوم التقليدي لمنصب العمل لاسيما تلك المتعلقة بالجوانب التنظيمية و العلاقاتية، و وفق منظور ديناميكي يولي تطورات المهنة أهمية خاصة.

---

[41] Prof. J. Malchaire, ***Stratégie SOBANE et guide de dépistage DEPARIS***, publication de la Direction générale Humanisation du travail, Bruxelles, Jan. 2007, p. 8. (http://www.deparisnet.be/sobane/fr/brochure_sobane_2007_fr.pdf)

[42] Op. Cit. p. 8.

في هذا السياق كتب الأستاذ بيريتي قائلا: "إن إعادة النظر هذه في مفهوم المنصب تؤدي إلى تغيير الإشكالية التي تتميز بالانتقال من الزوج منصب/تأهيل إلى الزوج وظيفة/كفاءة [43].

رابعا) متطلبات بعث مشروع الهندسة الوظيفية

يتطلب بعث و تكريس مشروع الهندسة الوظيفية توفر بعض الدعائم المؤسساتية و اعتماد أنظمة عملياتية على الصعيدين الكلي (الوطني) و الجزئي (المنظمات)، و عليه نخصص هذا المحور لتناول مطلبين أساسيين أحدهما يتمثل في ضرورة إنشاء مراصد وطنية أو قطاعية للوظائف و الكفاءات، و الثاني يتمثل في اعتماد أسلوب اليقظة الوظيفية في المنظمات و خارج نطاقها.

1- تأسيس مراصد للمهن و الوظائف و الكفاءات

يوضح الأستاذ *Luc Boyer* دور المراصد المهنية بقوله: *"المهمة الأساسية التي يتولاها مرصد المهن هي تحليل وضعيات العمل كما تؤدى فعليا و استكشاف تطوراتها المستقبلية، و من ثم فهو يصبو إلى تحقيق الأهداف التالية:*

- *حيازة معارف جيدة عن المهن؛*
- *حيازة منهجية و لغة مشتركة؛*
- *تقدير آثار التغيّرات التكنولوجية و التنظيمية على الكفاءات المطلوبة "* [44] .

يضطلع مرصد المهن بمهمة متابعة و إدماج التطورات الحالية و المستقبلية لوضعيات العمل ذات الأهمية على الصعيدين الجزئي و الكلي، و يساهم من ثم في تصور السيناريوهات المحتملة فيما يتعلق بسياسات الموارد البشرية (التوظيف، التكوين، الحركية،...إلخ.) و تنظيم العمل، و بذلك فإن عمل المرصد مرتبط ارتباطا وثيقا بتطورات المهن في المنظمات، بحيث يكون في مقدوره الإجابة عن السؤال: ما هي مهن الغد ؟[45].

و يبيّن سالم الطالبي، مدير بالمرصد التونسي للتشغيل و المهارات، المهام و الأهداف الأساسية لهذا المرصد بقوله: *"يُعدُّ المرصد الوطني للتشغيل والمهارات عنصرا هاما من عناصر المنظومة الوطنية*

---

43 Peretti J-M., ***Ressources humaines,*** éd. Vuibert, 2013, 14e édition, P. 165.

44 http://lucboyer.free.fr/index.php?option=com_content&task=view&id=43&Itemid=41

45 نفس المرجع.

للإحصاء وأداة مختصة تهدف إلى إرساء نظام معلومات حول تطورات سوق الشغل عبر تحليل وتقييم الإنجازات والآليات المعتمدة في هذا المجال.

في هذا السياق يتولى المرصد التونسي المهام التالية:

- جمع واستغلال المعطيات؛
- تقييم برامج التشغيل؛
- القيام بكل الدراسات والتحاليل والبحوث الكفيلة بمزيد التعرف على توجهات سوق الشغل؛
- إعداد مؤشرات و كشوف دورية حول ظروف التشغيل وتطور الحاجيات من المهارات حسب القطاعات الاقتصادية والفروع المهنية؛
- متابعة إدماج خريجي منظومة التكوين في الحياة المهنية واقتراح التدابير الكفيلة بتحسينه(46).

و من جهته حدّد المرصد المصري للتعليم و التدريب و التوظيف لنفسه المهام التالية:

* توفير بيانات عامة عن المهن في القطاعات المختلفة من خلال:

– التعرّف على المهارات المطلوبة لممارسة تلك المهن

– مستوى التعليم المناسب

– مستوى الأجور المختلفة

* توفير معلومات عن التعليم و التدريب المهني:

– لداخلي سوق العمل لأول مرة

– بيانات عن البرامج التدريبية و الجهات التي تقوم بتنفيذها

– متطلبات المهن المختلفة من مهارات و معارف

* زيادة التوافق بين بين طالبي العمل و أصحاب الأعمال(47).

و على ضوء بروتوكولات اتفاقيات إنشاء المراصد القطاعية الفرنسية التي ذكرناها آنفا يتضح أن أهم الأدوار المنوطة بها تتمثل في النقاط التالية:

---

[46] سالم الطالبي، منهجية المرصد التونسي للتشغيل والمهارات، المؤتمر الثاني للمرصد المصري للتعليم والتدريب والتوظيف، القاهرة 10 – 11 ديسمبر 2008.

[47] مؤتمر المرصد المصري للتعليم و التدريب و التوظيف: الخلفية و الإستراتيجية، ديسمبر 2006.

http://www.observatory.gov.eg/backend/eventsfiles

- دعم قدرات المؤسسات في مجال التسيير التقديري للوظائف و المؤهلات؛
- مساندة التطور المهني للأجراء و تنمية مؤهلاتهم؛
- توفير عناصر التحليل الاستكشافي لمعرفة التوجهات و التطورات التي تمكن الشركاء الاجتماعيين من تحديد سياسة للشغل و التكوين المهني؛
- ضمان وظيفة يقظة اجتماعية في حدود كفاءاته و إمكانياته؛
- ملاحظة و تحليل تطور المهن، المؤهلات، و وضعية الشغل، بالصيغ الكمية و النوعية، على الصعيدين الوطني و الجهوي؛
- دراسة العلاقة شغل/ تكوين؛
- توفير الدعائم الإحصائية و التحاليل التي تسمح للهيئات المستخدمة بتقدير و ضبط احتياجاتها من التأهيل و التكوين المهني؛
- رسملة الدراسات المتاحة و جمع البيانات المتعلقة بالمهن، الشغل، سوق العمل و التكوين المهني؛
- إعداد تقارير دورية تتعلق بالشغل و التأهيل و التكوين و تطور التعداد العمالي حسب المهن و قطاعات الأنشطة؛
- إجراء تحقيقات و دراسات استكشافية، كمية و نوعية، بإمكانيات المرصد الخاصة أو باللجوء إلى خبراء خارجيين أو هيئات متخصصة؛
- تحديد عوامل تطور التكنولوجيات و المنظمات التي من شأنها أن تؤثر على طبيعة المؤهلات و المهن المطلوبة في المؤسسات؛
- توجيه الفروع المهنية في عمليات التفكير و في التوجهات و التدابير المتعلقة بالتكوين المهني؛
- مرافقة المؤسسات في تحديد سياساتها التكوينية؛
- مرافقة الأجراء في تصميم مساراتهم المهنية(48).

---

48 * Protocole d'accord sur l'Observatoire prospectif des métiers et des qualifications du Spectacle Vivant, Paris, 10 octobre 2005

* Accord portant création de l'Observatoire des Métiers des Télécommunications, Paris, 12 avril 2002 (CFDT, CFTC, CFE-CGC, UNETEL-RST,CGT,FO)

* Accord professionnel Inter-secteurs Papiers-Cartons du 3 novembre 2004 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie

2- ممارسة اليقظة الوظيفية

وقع اختيارنا على هذه التسمية ***"اليقظة الوظيفية"*** بدل التسميات الأخرى التي نجد لها بعض الاستخدامات المحدودة مثل "الرصد الوظيفي" أو "التدقيق الوظيفي" لأسباب كثيرة أهمها: اتساع هذه التسمية و استيعابها لمجالات و أنشطة كثيرة تهتم بدراسة الوظائف و المهن داخليا و خارجيا، إضافة إلى كونها تعطي البعد التنبؤي أو التقديري للتطورات المستقبلية للمهن مكانة معتبرة.

و نقصد باليقظة الوظيفية في نطاق هذه الدراسة النشاط المندمج و المتواصل الذي يهدف إلى متابعة تطور المهن و الوظائف ـ حالا و مستقبلا ـ في المحيط الخارجي للمنظمة، و دراسة واقع الوظائف داخليا ثم العمل على الارتقاء بها إلى مستوى التطورات الحاصلة.

و اليقظة الوظيفية بهذا المعنى تشكل عنصرا أساسيا في مسار التحليل و التوصيف الوظيفي إذ بدونه ستبقى عملية التحليل مقيدة و غير قادرة على إحداث أي تغييرات جوهرية في تركيبة الوظائف و في تطوير البناء الوظيفي للمنظمة ككل.

و يشكل "الإنصات" *L'écoute* أحد أهم مقومات اليقظة، و لئن كانت بعض أنواع اليقظة الأخرى تقتصر على بعد واحد من الإنصات ـ الداخلي أو الخارجي ـ فإن اليقظة الوظيفية تعتمد أساسا على البعدين معا بشكل مندمج، كما هو مبيّن فيما يلي:

2-1- اليقظة الوظيفية الخارجية (رصد تطور المهن و الوظائف)

نظرا لما تتطلبه اليقظة الخارجية *La veille Fonctionnelle Externe (V.F.E.)* من وسائل و إمكانيات قد تتجاوز قدرات المؤسسة الواحدة، يمكن للمؤسسات الاشتراك في هذه العملية أو الاستعانة بخدمات هيئات متخصصة على المستوى القطاعي كما هو الشأن في الدول الغربية، ففي فرنسا مثلا نجد لكل قطاع مرصد خاص لمتابعة تطور المهن و الوظائف (البنوك، التأمين، النقل و الإمداد، الصناعات النسيجية، الصناعات الكيماوية...).

---

* Accord du 8 novembre 2004 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie dans les industries chimiques.

و غالبا ما تشرف على هذه الهيئات الغرف الصناعية و التجارية في كل دولة أو مقاطعة، و نظرا لطبيعة نشاط هذه الغرف و قربها من الوسط الصناعي و التجاري، يخوّل لها صلاحيات اتخاذ المبادرات بشأن إنشاء هذه المراصد أو الإشراف عليها.

و قد تتولى العملية برمتها مؤسسة واحدة، أي بشكل منفرد، إذا ما توفرت لديها الإمكانيات المادية و البشرية، كما هو الشأن بخصوص مبادرة مؤسسة سوناطراك إنشاء مرصد لمهن المحروقات.

تهدف اليقظة الوظيفية الخارجية *V.F.E.* إلى:

- إحصاء، جمع و تحليل المعلومات الكمية و النوعية المتعلقة بالمهن و الوظائف على الصعيد القطاعي و الوطني و الدولي؛
- السهر على المتابعة المستمرة لتطور المهن، و المؤهلات و الكفاءات؛
- إحصاء الأيدي العاملة المؤهلة المتوفرة في سوق العمل. وطنيا و جهويا. و متابعة تطوراته؛
- إنجاز دراسات و أبحاث تتعلق بواقع المهن و سبل تطورها و استكشاف مآلها المستقبلي؛
- نشر المعطيات و نتائج الأبحاث و الدراسات على المتعاملين القطاعيين.

لتحقيق هذه المهام يتوجب على المؤسسات و المراصد القطاعية العمل مع المرصد الوطني للمهن و الوظائف باعتباره الهيئة العامة التي تشرف على مختلف الأنشطة المهنية في البلاد بشكل شامل.

2-2- اليقظة الوظيفية الداخلية .V.F.I

تمارسها المؤسسة داخليا و بشكل منتظم إما بواسطة عناصرها البشرية المختصة إن وجدت أو باللجوء إلى خبراء خارجيين (مكاتب استشارية)، و يفترض أن تنشئ كل مؤسسة هيئة مختصة تتبع هيكليا لوظيفة إدارة الموارد البشرية أو لمديرية المؤسسة بشكل مباشر، تتولى مهام التدقيق الوظيفي. كما كانت تسهر عليه في السابق مكاتب المناهج *Bureaux Méthodes*. و تسهر على متابعة الأداء الوظيفي بالتعاون مع مصلحة مراقبة التسيير أو المديريات التنفيذية المتخصصة، و إجراء الدراسات و التحاليل اللازمة للوقوف على أوجه الاختلال الوظيفي، و اقتراح التدابير التصحيحية اللازمة (بما في ذلك الاقتراحات المتعلقة ببرامج التكوين و تحسين المستوى).

و من المهام الأساسية التي تتولاها الهيئة المكلفة باليقظة الوظيفية ـ داخليا ـ بالإضافة إلى ما سبق، الإشراف على مجريات تحليل و توصيف الوظائف و إعداد المدونات المرجعية للمهن و الأنشطة و الكفاءات، و مراجعتها دوريا كلما اقتضت التحولات البيئية أو التطورات الوظيفية ذلك، بالتعاون، بطبيعة الحال، مع مديرية الموارد البشرية و المديريات التنفيذية، و ذلك استنادا إلى نتائج التحاليل الوظيفية و المعلومات المستخلصة من المتابعة الخارجية المستمرة لتطورات المهن و الكفاءات على جميع الأصعدة.

و نشير إلى أن الفارق الجوهري بين ما نقترحه هنا تحت اسم التدقيق الوظيفي و بين الأنشطة التقليدية لمكاتب المناهج يكمن في طريقة العمل و أساليب تحليل الأنشطة من جهة، و في المنظور الزمني و الغايات المحددة لكل منهما من جهة أخرى:

– بينما يعتمد التدقيق الوظيفي على مناهج حديثة و شاملة لمختلف المجالات و الانشغالات المتعلقة بالوظيفة و شتى امتداداتها وفق طريقة نظامية *Systémique*، تهتم مكاتب المناهج بدراسة أداء مختلف الأنشطة بطريقة تحليلية *Analytique* وفق التصور التايلوري للتنظيم.

– تتولى مكاتب المناهج دراسة العمل بطريقة استاتيكية لتجيب عن السؤال: من يفعل ماذا؟ و قد أضيف لها لاحقا انشغالا أساسيا يرتبط بتهيئة الظروف المادية للعمل في إطار أرغونومي، و بذلك فإن هذه المكاتب لا تولي أي اهتمام لتطور الوظائف، بينما يهتم التدقيق لوظيفي بتطور المهام و الكفاءات في إطار توجه استراتيجي يتيح للمنظمة مواكبة التقلبات البيئية و حيازة المزايا التنافسية الدائمة.

خاتمة

تناول الفصل الأول (التمهيدي) جملة من المحاور الأساسية لتوضيح مفهوم الهندسة الوظيفية، حيث استعرضنا في مستهله دوافع و مبررات اعتماد هذا النظام من خلال إبراز أهم التحولات التي يتعرض لها عالم الشغل و نظم العمل، و أتبعنا ذلك بالحديث عن تطور مفهوم دراسة مناصب العمل في علاقته بالديناميكية التنظيمية الجديدة، لنخلص إلى مفهوم الهندسة الوظيفية و أبعادها الأساسية و أخيرا متطلبات بعث و تكريس هذا النظام في الواقع العملي.

إن الحاجة الملحة إلى ترشيد رأس المال الفكري و الاستغلال الأمثل للقدرات و الكفاءات البشرية تتطلب في الوقت الراهن تجديد النظم الإدارية و ابتكار مناهج و أدوات عمل جديدة تماشيا مع المستجدات الراهنة التي فصلنا الحديث عنها في المحور الأول من هذا الفصل.

و عليه يأتي اقتراح نظام الهندسة الوظيفية في سياق هذه التحولات بغرض توفير آلية متكاملة لدعم و ترقية سياسات و برامج تسيير الموارد البشرية و تنمية الكفاءات المهنية، إن النظام المقترح يصبو إلى التكفل بالوظائف و الكفاءات باعتبارهما اللبنة الأساسية في البناء التنظيمي ونظم الإدارة البشرية، و الفصول اللاحقة ستتناول بالدراسة و التحليل الأبعاد المختلفة للهندسة الوظيفية ضمن نظام مندمج يكفل تفاعل هذه الأبعاد و تعاضدها في سبيل تحقيق الغاية الجوهرية لهذا النظام: تطوير الكفاءات و ترقية الأداء الوظيفي.

المراجع

أ.د. أحمد صقر عاشور، ***إدارة القوى العاملة. الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي***، دار النهضة العربية، 1983

الاتحاد الدولي للاتصالات – المكتب الإقليمي للدول العربية، ***توصيف و تصنيف مناصب العمل***، 1998.

د. حمداوي وسيلة: ***إدارة الموارد البشرية***، منشورات جامعة قالمة ، 2004.

أ.د. حنفي محمود سليمان، أ.د. درويش مرعي و أ.د. سيد محمّد جاد الرب، ***الفكر الاداري المعاصر***، مطبعة العشري، 2005-2006

ريتشارد روزكرانس، ***توسع بلا غزو: دور الدولة الافتراضية في الامتداد الخارجي***، ترجمة عدلي برسوم، مركز الأهرام للترجمة و النشر، 1999

د.عادل حسن: ***إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية***، مؤسسة شباب الجامعة، 1995؛

موسى اللوزي: ***التنظيم و إجراءات العمل***، دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع، 2002

د. يحيى مصطفى حلمي، ***تحليل و تصميم النظم***، مكتبة عين شمس . القاهرة (بدون تاريخ).

المرسوم التنفيذي رقم 89-224 المؤرخ في 1989/12/05 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية.

المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 2008/01/19 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية.

Amato A., ***Vers un management systémique des organisations,*** Les Cahiers de l'Actif - N°308/309 , p. 47 - 65

Besson P., ***La rente informationnelle et les nouvelles frontières de l'organisation***, in : ***Dedans-dehors : les nouvelles frontières de l'organisation***, p. VII – VIII.

Boyer L. & Equilbry N., ***Organisation: Theories et Applications***, p. 201.

Daft R.L., ***Organization, Theory and Design***, Seventh Edition, South-Western College Publishing, 2001, p. 224-225.

Donnadieu, G. & Karsky, M. ***La systémique, penser et agir dans la complexité***. Paris : Editions de liaisons, 2002..

Ettighoffer D., ***Le travail au XXIème siècle : mutations de l'économie et du travail à l'ère des autoroutes de l'information***, éd. Dunod, 1995.

Graham H.T., ***Human Resources Management***, 6th Edition, M&E Handbooks: Business & Management, 1989.

Hellriegel, Slocum & Woodman, ***Management des Organisations***, p. 363.

Locano G., ***Gestion des Ressources Humaines***, P. 54

Le Moigne J.L., ***La théorie du système général. La théorie de la modélisation,*** 3ème éd, PUF, 1990.

Malchaire J., ***Stratégie SOBANE et guide de dépistage DEPARIS,*** publication de la Direction générale Humanisation du travail, Bruxelles, Jan. 2007, (http://www.deparisnet.be/sobane/fr/brochure_sobane_2007_fr.pdf)

Mottay D., ***La Structuration du Travail ou Job Design***, GREFIGE-CR - 01-05, 2001
http://www.univ-nancy2.fr/CEREFIGE/colloques/cahier2001/mottay%2001-05.pdf

Mucchielli R., ***L'étude des postes de travail***, Les éditions ESF.

Proudhon J.P., ***De la création de l'ordre dans l'humanité***, Librairie Internationale A. Lacroix et Cie, Paris, 1873 (1ère édition : 1843).

Reich R., ***L'Economie Mondialisée,*** Ed. DUNOD, 1997, P. 13.

Riboud A., ***Modernisation, mode d'emploi : Rapport au premier ministre***, éd. 10/18, 1987.

Taggart W.M., ***Information system : An introduction to computers in organization,*** 1980, Allyn and Bacon.

Senge P., ***La 5ème discipline,*** Paris, First 1991.

Gary Johns, ***Organizational Behavior. Understanding and managing life at work***, 4th ed., HarperCollins College Publishers, 1996, P. 6.

الفصل الثاني
التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات

د. لقام حنان

مقدمة

في مسعاها لتحقيق المرونة التنظيمية، وجدت المؤسسات في تبنيها لمنهج الكفاءات ضرورة ملحة تقتضيها المتطلبات البيئية المعقدة و المتقلبة التي فرضت نفسها كمعطيات جديدة ينبغي التعامل معها و إدارتها للتمكن من تعزيز تميزها التنافسي وتأمين المسارات المهنية لموظفيها.

لذا كان عليها العمل على توقع احتياجاتها المستقبلية للتمكن من توفير الموارد البشرية التي تتميز بالكفاءة العالية التي تتطلبها الوظائف القابلة بشكل مستمر للتغيير و التجديد، و ذلك بعد القيام بتشخيص دقيق للكفاءات الحالية.

الأمر الذي جعل مؤسسات اليوم، تتسابق لتبني منهج التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات استجابة منها لديناميكية التغيير.

لذا حاولنا من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على الأهمية الإستراتيجية التي تكتنف مفهوم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات، بعد التعرف على مضمونه و سرد مختلف المراحل التي ساعدت على نشأته و ذلك من خلال المبحث الأول.

أما المبحث الثاني، فسيتم في إطاره التنويه إلى المداخل المتعددة للتسيير التوقعي مع تفصيل مراحل إعداد هذا المنهج و الأدوات التي يتم استخدامها لتفعيله.

أولا) التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات: أداة إستراتيجية للتسيير

بهدف التعرف الدقيق على مفهوم التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات، ينبغي تقديم بعض التوضيحات عن الغموض الذي يكتنف هذا المفهوم:

1. التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات: مفهوم متنوع الدلالات

بالرغم من تطور المناهج التوقعية لأكثر من ثلاث عقود، إلا انه لا يوجد مصطلح موحد يستخدم للدلالة عن معناها، اذ استخدمت Nicole Mondon مصطلح التسيير الإستباقي

للوظائف و الكفاءات (gestion anticipée des emplois et des compétences) في 1990 بينما استخدم Dominique Thierry مصطلح التسيير التوقعي و الوقائي للوظائف و الكفاءات (gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences)، إضافة إلى تعميم استخدامها على جميع المستخدمين ، الوظائف أو الكفاءات، لذلك تم اعتبار التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات مفهوما يصعب التحكم في معناه « une appellation non contrôlée »

و بالرغم من تعدد المصطلحات المستخدمة، إلا أنه لا يوجد إجماع حول مفهوم واحد للتسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات، لذلك يركز المهتمون بهذا المجال المعرفي على وصف جانب واحد من جوانبه.

يعرف كل من Dominique Thierry et Christian Sauret من جمعية التشغيل و التطوير التي أنشئت في 1981 لتطوير مقاربات جديدة للتشغيل، التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات على أنه "التصميم، التنفيذ و متابعة السياسات وخطط العمل المتناسقة بغية:

- التقليص المسبق للفوارق بين احتياجات المؤسسة و مواردها البشرية (من حيث الموظفين و الكفاءات) وفقا لخطتها الإستراتيجية (أو على الأقل وفقا للأهداف المتوسطة الأجل المحددة بشكل واضح)
- إشراك الموظف في إطار مشروع التطور المهني. (Déjoux ; Dietrich, 2005, p79)

لا يركز هذا المفهوم على ضرورة ربط حاضر المنظمة بمستقبلها من خلال وصل الكفاءات المطلوبة بالكفاءات المكتسبة فحسب، بل يؤكد على ضرورة تحقيق الأداء الجماعي من خلال ربط الجانب الاقتصادي بالجانب الاجتماعي للمنظمة.

في هذا السياق، يعتبر Citeau (2000, p58) أن التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات يعتمد على استراتيجية محددة الأهداف لإعداد خطط عمل موجهة إلى القضاء المسبق على عدم التطابق الكمي و/أو النوعي بين الاحتياجات المستقبلية (الوظائف) والموارد البشرية (الكفاءات المتاحة).

بينما يرى Demitri Weiss (2005, p498) أن التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات يمثل منهجا لهندسة الموارد البشرية يستهدف تصميم، تنفيذ و مراقبة السياسات و الممارسات بغية

التقليص المسبق للفروق ما بين الاحتياجات و موارد المؤسسة على الصعيد الكمي(التعداد البشري) و النوعي(الكفاءات).

يعتبر هذا المفهوم التسيير التوقعي جزءا من الخطة الإستراتيجية للمنظمة، متجنبا بذلك الحديث عن الإستراتيجيات الفردية للتطوير المهني.

يشمل التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات تسيير الجوانب الأربع التالية: (Kerlan, 2002, p14)

1. التسيير التوقعي للتعداد البشري الذي يشمل مجموع الطرق التي تهتم بالجوانب الجماعية و الكمية لتطور التعدادات البشرية (الجوانب الديموغرافية، الأعمار..)

2. التسيير التوقعي للكفاءات: يتعلق بمجموع الطرق التي تهتم بتطور القدرات الفردية الموزعة على عدد معين من الأفراد، فهو يمثل بذلك عرض العمل في جوانبه النوعية.

3. التسيير التوقعي للوظائف: يمثل الأساليب التي تحدد مدى التطور أو التغير الذي يطرأ على محتوى و هيكل المهن، المؤهلات و الوظائف.

4. التسيير التوقعي للمسارات الوظيفية: يتعلق بالأساليب التي تحدد التوجهات المرشدة إلى المسارات المتاحة للمستخدمين.

و يمثل التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات وفقا لـ Guy Leboterf (1999, p14) :

- وصف المحتوى الحالي للوظائف النموذجية.
- تحديد عوامل النمو (التكنولوجية، التنظيمية، الاقتصادية، الثقافية ، القانونية..) التي قد تؤثر على خريطة الوظائف الحالية.
- وصف التطور المرجو و المتوقع للوظائف النموذجية الذي يعود سببه لعوامل النجاح السابقة.
- التعريف بالقرارات الإدارية الأساسية (التكوين، الحركة المهنية، التوظيف، التنظيم) لمواجهة هذه التطورات.

وفقا لهذا المفهوم، ينبغي أن يعمل التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات على دمج مختلف الجوانب الداخلية و الخارجية للمنظمة لتكوين منهج يتسم بالشمولية.

2. أهداف التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات

يمكن أن يحقق التسيير التوقعي وفقا لـ Cécile Dejoux (2013, p 61) أهدافا مختلفة و متكاملة، أهمها:

- توقع الاحتياجات المستقبلية من الكفاءات في سياق التنمية الإستراتيجية للمؤسسة.
- تكييف الكفاءات مع الوظائف و تطويرها.
- التسيير الأمثل للمسارات المهنية بغية جعل الفرد طرفا فاعلا في تطوره المهني.
- مرافقة الأفراد في مسار تطوير قابليتهم للاستخدام لتمكينهم من ترقب التطورات التكنولوجية المختلفة.
- الفصل ما بين المناصب للتمكن من تحديد طبيعة عقود العمل التي ينبغي استخدامها (Hosday, 2004, p45).
- تسهيل سياسات النقل الوظيفي و الجغرافي.
- تحسين برامج التكوين و انتقال الكفاءات تفاديا لفقدان المعرفة التي تم تطويرها في المؤسسة.
- بناء الميزة التنافسية من خلال تسيير الكفاءات كمصادر لخلق القيم.

على العموم، يبين الجدول التالي مختلف الحالات التي تقتضي من المنظمة استخدام التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات:

الجدول (2–1): مجالات استخدام التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات
(Brilman, Hérard, 2006, p473)

إدارة العلاقات الاجتماعية و احترام الإطار القانوني	1.الحفاظ على تماسك المؤسسة وتحسين المناخ الاجتماعي. 2.الحد من التسريح المكثف للعمال.
الاتصال و الالتزام	1.حشد الأفراد لتحقيق الأهداف الإستراتيجية. 2.تشارك الأفراد لقيم المؤسسة. 3. تطوير الجودة الإدارية.
تطوير الكفاءات و قابلية الاستخدام	1.تهيئة العمال للمهن المستقبلية. 2. تكييف الموارد البشرية مع الاحتياجات الحالية للمؤسسة. 3. تطوير الكفاءات.
تحسين سياسات الحركة المهنية	1. تشجيع سياسات الحركة المهنية. 2. الاحتفاظ بأفضل الكفاءات.
تعديل التعداد البشري. تحسين الإنتاجية.	1.تعزيز الاهتمام بتسيير الكتلة الأجرية. 2.تطوير المرونة في التوظيف(العمل بدوام جزئي، عقود العمل محددة المدة، البدلاء..) 3.تقليص التعداد البشري. 4.التوظيف وفقا لاحتياجات المؤسسة.

3. النماذج المختلفة للتسيير التقديري وظهور التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات

يعود ظهور التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات إلى العديد من نماذج التسيير التوقعي التي تعاقبت قبل فترة الثمانينات و التي ينبغي العودة إلى مصادرها للتمكن من فهم دقيق لمضمونه.

1.3 النموذج الموقفي القاعدي لمختلف نماذج التسيير التوقعي

يعود استخدام و تطور الدراسات التوقعية في إدارة الموارد البشرية إلى فترة الخمسينات و التي تعد جزءا من مخطط قاعدي يدعى بالنموذج الموقفي الذي ركز بداية على الجانب الكمي للتقدير إلى أن انتشرت استخداماته في مجالات متعددة و مؤسسات مختلفة، و يستدعي استخدامه توفير مجموعة من الوسائل:

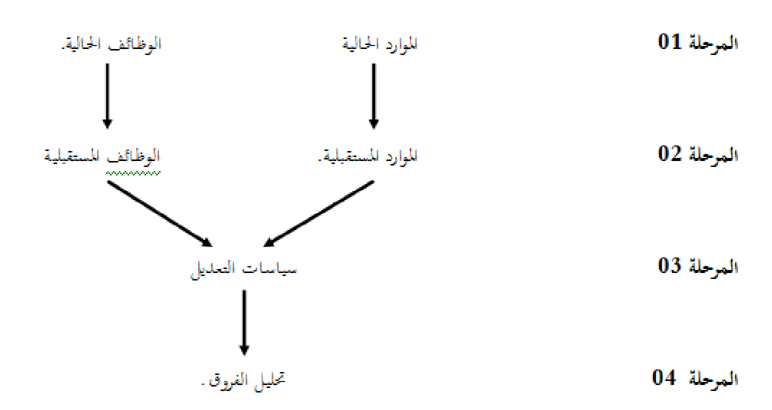
– يتطلب التحديد الكمي للموارد البشرية الحالية من المؤسسة، استعمال العديد من الوسائل من بينها هرم الأعمار و الميزانية الإجتماعية.

– ينبغي لتحديد الكفاءات الحالية، الاستعانة بدراسة المناصب و بطاقات التوصيف خلال عدد من السنوات.

– لضبط الفوارق التي تم تقييمها، يجب اللجوء لسياسات التوظيف، التكوين و الحركة المهنية، و الشكل التالي يبين المخطط الأساسي للتسيير التوقعي :

الشكل(2–1):المخطط القاعدي للتوقع في مجال تسيير الموارد البشرية

(**Mallet L citée par Cloez M–A**., **2011**.)



2.3 نموذج التخطيط

استدعت الحاجة فترة الستينات، ضرورة تخطيط الموارد البشرية التي اقتصرت على الجانب الكمي و ذلك من خلال قيام المؤسسات بافتراضاتها العددية حول التعدادات البشرية المعنية بمختلف أشكال ترك العمل (التقاعد، الاستقالة، التسريح...)، مع تحديد احتياجاتها للتوظيف للتمكن من إعداد مخطط للتوظيف أو اتخاذ تدابير تقليص العمالة (عند وجود فائض في التوقعات) (بيريتي؛ ثابتي؛ بن عبو، 2015، ص 81).

و بذلك اقتصر التسيير التوقعي للتعداد البشري على تحقيق الأهداف الكمية بغية تكييف حجم العمالة مع الاحتياجات المتوقعة في فترة اتسمت بالاستقرار.

3.3 التسيير التوقعي للمسارات الوظيفية (التسيير التوقعي التكاملي)

يهتم التسيير التوقعي للمسارات الوظيفية في منظور (Pierre Jardillier (Gilbert, 2013, p37 بتوقع التعيينات الفردية التي تلبي احتياجات المؤسسة و تطلعات أفرادها.

يستخدم التسيير التوقعي للمسارات الوظيفية العديد من الوسائل، أهمها:

- التعريف بالوظائف: القيام بتوصيف دقيق للوظائف و المناصب المختلفة للتمكن من تصنيفها.
- تقدير الإمكانيات: من أجل تطوير المسار المهني لكل إطار، يجب تقييم إمكانياته من خلال تكوينه الأساسي و قدرته على أداء المهام المطلوبة منه في إطار منصبه.
- الهيكل البديل: يهدف التسيير التوقعي للمسارات بشكل ضمني إلى تحديد القدرات و الإمكانيات التي يمتلكها كل فاعل بغية تحديد الوضعية المستقبلية له في الهيكل التنظيمي و تحديد إمكانيات تطوره المهني.

تم تطبيق هذا النموذج بشكل كبير على الإطارات التي كانت بحاجة لتخطيط مساراتها، إلا أن الأزمة النفطية الأولى (1973) أعاقت الاهتمام بالتسيير التوقعي، مما كان له آثارا سلبية عديدة تجلت نهاية السبعينات، من خلال: (Déjoux, Dietrich, 2005, 75)

- ظهور البطالة طويلة الأجل لفئة العمال غير المؤهلين الذين يصعب إعادة دمجهم في الحياة المهنية.
- فقدان المعارف و المهارات في المؤسسات بسبب عدم الاهتمام بنقلها، غياب التوثيق الكتابي للعمل والخروج المبكر للموظفين ذوي الخبرة.

4.3 تطور التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات

أسهمت أزمة العمالة التي ميزت نهاية السبعينات في تغيير التوجهات، من التسيير الأمثل للموارد البشرية خلال مراحل النمو إلى كيفية الوقاية من الأزمات لمواجهة الانخفاض الهائل لحجم العمالة، لذلك ظهر التسيير التوقعي للوظائف في مسعى لتحقيق التوافق الكمي و النوعي على المدى المتوسط بين الاحتياجات و الموارد المتاحة للمنظمة.

تزامنت هذه الفترة مع ظهور تسيير الكفاءات في شكل مجموعة من التجارب المشتتة التي اعتبرها كل من P.Zarifian و D.Thierry أنها كانت موجهة للاستجابة إلى متطلبات المرونة، تطور نماذج تنظيم العمل، تسيير العمالة و تحول العلاقات الأجرية.

و توجهت، في هذا السياق، العديد من الشركات الكبرى (على سبيل المثال لا الحصر: شركة EDF, GDF France TEL) لتبني أنظمة معقدة لتسيير الكفاءات، عرفت بالتسيير التوقعي و الوقائي للوظائف و الكفاءات والتي اهتمت بإدارة الوقاية و التقليص من مخاطر انعدام التوافق النوعي بين الوظائف المقترحة و الكفاءات المتاحة.

لا تعتبر المنظمات هي وحدها صاحبة المبادرة بالتسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات ، بل سعت العديد من الاتفاقيات (ابتداء من الاتفاقية الوطنية ما بين المهن لسنة 1969) و النصوص القانونية لوضع أسس مرجعية لتنظيم هذه العملية.

ففي 1991، حاول قانون 17 ديسمبر 1991 للتكوين المهني و التوظيف أن يعطي دافعا جديدا للتسيير التوقعي، الأمر الذي دفع مفوضية التشغيل لوزارة العمل لتعريف التسيير التوقعي على أنه "عقد إداري يسمح للمؤسسة بزيادة كفاءاتها، قدرتها على الاستجابة و التكيف مع تقلبات محيطها، و ذلك بتحليل مضمون المهن وتطور المؤهلات التي تتناسب مع تنظيم العمل، تثمين الكفاءة والقدرة الفردية والجماعية لعمالها".

لكن مع مطلع الألفية الثالثة، بدأت المؤسسات تتراجع في تبنيها لمنهج التسيير التوقعي، مما دفع السلطات للتفكير في الوسائل اللازمة لإعطاء ديناميكية فعلية للمنهج.

لذلك فرض قانون التماسك الاجتماعي (Loi Borloo) الصادر في 18 جانفي 2005، التفاوض حول اتفاقية التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات كل ثلاث سنوات للمؤسسات التي تضم أكثر من 300 موظف في فرنسا و الشركات المتواجدة في الاتحاد الأوروبي التي توظف مالا يقل عن 150 عاملا في فرنسا، بهدف القضاء على ظاهرة التسريح وتوقع الحالات التي تستدعي إعادة الهيكلة.

تحدد اتفاقية التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات المتفاوض حولها مع ممثلي العمال، النقاط التالية:

- استراتيجية المؤسسة وآثارها المتوقعة على العمالة.
- معايير المرافقة التي تصاحب التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات (التكوين، مكتسبات الخبرة المهنية، محصلة الكفاءات، الحركة المهنية...).

– شروط الالتحاق بالتكوين المهني و توظيف العمال كبار السن.

كما أدرج الاتفاق الوطني ما بين المهن المؤرخ في 11 جانفي 2013، و الذي تم استخدامه في إطار قانون تأمين العمالة الصادر في 14 جوان 2013، أدرج التكوين المهني كمحور للمفاوضة الإلزامية (تحديد التوجهات لمفاوضات التسيير التوقعي، أهداف مخطط التكوين..) .(CEE, 2013, p110)

4. مقومات التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات

يستند التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات وفقا لـ Xavier Baron إلى ثلاثة مفاهيم أساسية و هي: مفهوم الفاعل، الوظيفة النموذجية و الكفاءات، بينما يدعم Patrick Gilbert هذه الأخيرة بمفهومين آخرين هما مفهوم التوقع و قابلية الاستخدام.

1.4 العامل الفاعل

استخدم هذا المفهوم الذي تم استيحاءه من البحوث الاجتماعية[49]، لأول مرة في إطار المقاربة الاجتماعية للعمل ثم تم إعادة ترجمته في إطار النموذج الفردي لإدارة الموارد البشرية (عند ارتكازها على الفردية في العلاقة الأجرية).

عند توقع احتياجات المؤسسة، ينبغي على التسيير التوقعي أن يقوم بدمج توقعات و قدرات الأفراد الذين قاموا بإعداد مشروع تطورهم المهني، فالعامل الكفء مدعو إلى التسيير الذاتي لتطوره المهني في إطار الاتفاقيات المتفاوض عليها مع رب العمل.

2.4 التوقع

وهي خاصية رئيسية تميز منهج التسيير التوقعي، فهي عبارة عن جهد مستمر يهدف إلى تحويل تلك الرؤيا الثابتة للتحليل التنبؤي من خلال اعتبار التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات وسيلة هامة للمساعدة على اتخاذ القرار.

في هذا السياق، ترى مديرية العمالة للمجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسيين في الدليل الموجه للمؤسسات سنة 1992، أن التوقع "لا يقتضي أن يتم العمل على أساس طرح افتراضي،

---

[49] في إطار الشراكة التي تمت ما بين جمعية التطوير و التوظيف و عالم الاجتماع Renaud Sainsaulieu عند إعداد التقرير العمومي المشترك حول التوظيف.

بل يسمح بتوقع المستقبل المحتمل و ذلك بأخذ زمام المبادرة، التصرف في الوقت المناسب و الشروع في مسار التطوير.

إلا أن الطابع التوقعي، يعرض التسيير التوقعي الى نوعين من القيود: (Allègre, Andréassian, 2008, p19-20)

1. *القيد الزمني:*

يتعلق هذا القيد بالفارق الزمني ما بين طبيعة الاحتياجات المتوسطة الأجل التي تتطلب في وقت قصير اتخاذ القرارات اللازمة بتعديل كفاءات الأفراد للتحكم في مختلف وضعيات التغيير.

2. *قيد المخاطر و عدم التأكد:*

بسبب التطور المستمر للمؤسسات، يتعرض التسيير التوقعي بشكل دائم إلى الخطر، فالقرارات التي يتم اتخاذها قد لا تكون ضرورية، كما قد لا تكون فعالة من الناحية الكمية و النوعية، لذلك يجنب التسيير التوقعي المؤسسة العديد من التوترات المرتبطة بتكييف المورد البشري بغية الحفاظ على الصورة الاجتماعية الخارجية لها.

3.4 الوظيفة النموذجية

استخدم مفهوم الوظيفة النموذجية من طرف مركز الدراسات والبحوث حول المؤهلات سنة 1975 كأساس لإعداد الفهرس الفرنسي للوظائف الذي تم من خلاله وصف 800 وظيفة نموذجية تغطي معظم فروع النشاط.

وتمثل الوظيفة النموذجية "مجموع وضعيات العمل التي تحتوي على أنشطة متماثلة و متجانسة تكفي لأن يشغلها نفس الفرد."

لتجميع المناصب في وظائف نموذجية، يرى (Cohen ; Soulinier, 2004, p55) أنه ينبغي احترام تسلسل المعايير الثلاثة التالية:

- أن تشترك المناصب في أزيد من 80% من المهام و الأنشطة.
- أن تتماثل الكفاءات المطلوبة لأداء الوظيفة في طبيعتها.
- إمكانية انتقال شاغلي المناصب إلى مناصب أخرى من نفس الوظيفة النموذجية في أقل من ثلاث أشهر.

يمكن استخدام الوظائف النموذجية كأداة مساعدة للتوظيف، التكوين، الحركة المهنية، تطوير المسارات، التوجيه وإرشاد الموظفين.

4.4 قابلية الإستخدام

تمثل قدرة الفرد على الاندماج المهني و التي يحددها التفاعل ما بين الكفاءات و الخصائص الشخصية من جهة، و سوق العمل من جهة أخرى.

ويعد التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات وسيلة هامة لتطوير قابلية الإستخدام، لأنه يسهم على الصعيد الداخلي، في ضمان بقاء المؤسسة من خلال تهيئة الموارد التي تكون بحاجة اليها مستقبلا، كما يستهدف على الصعيد الخارجي، حيازة و مصادقة الأفراد على الكفاءات التي يرونها قابلة للتحول (compétences transférables) (Heurteaux ; de Boisredon, Gallois ; Herlin, 2008).

5.4 الكفاءات

يعتمد منهج التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات بشكل كبير على مفهوم الكفاءة الذي يحمل معاني متعددة و أبعاد مختلفة، عرفها Defelix على أنها ذلك المزيج من الموارد المستخدمة في وضعية معينة و التي تؤهل الفرد على أن يكون قادرا على الأداء.

بينما يعرفها Alain Meignant على أنها المعرفة العملية التشغيلية التي تم التحقق من صلاحيتها، إذ لا تعني المعرفة العملية الدراية فقط بل القدرة على الأداء، أما عن التشغيلية فنعني بها إمكانية التنفيذ الفعلي في وضعيات العمل، بينما يعني التحقق من الصلاحية الاعتراف بها من طرف البيئة المحيطة بها، و بينما يعتبر هذا التصور الكفاءة على أنها مفهوم ظرفي، يرى كتاب آخرون الكفاءة من منظور تحفيزي (Benchergui et al., 2011).

5. البعد الإستراتيجي للتسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات

يمكن فهم العلاقة التي تجمع التسيير التوقعي باستراتجية المؤسسة، من خلال الخصائص الثلاث التالية:

- البعد الزمني،
- الطبيعة الدنيا،

- و التقيد بالمنهج التقليدي للإستراتيجية.

1.5 خصائص التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات

1.1.5 البعد الزمني

تعكس مراحل منهج التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات و ترتيبها التسلسلي، التوافق الزمني بين مجالات الإستراتيجية (التوجهات الكبرى للإستراتيجية) وتسيير الموارد البشرية (المهن الفردية المستقبلية)، ففي إطار ديناميكية التغيير، تستجيب تسيير الكفاءات للتطورات البيئية وفق ما يقتضيه التحليل الإستراتيجي، إذ ينبغي تطوير الكفاءات استجابة لتطور المهن في مختلف القطاعات التي قد تشهد تحولات خارجية (و تخضع بذلك إلى التشخيص الخارجي للتحليل الإستراتيجي) أو داخلية (بسبب تطوير أنشطة جديدة أو إعادة تنظيمها).

2.1.5 الطبيعة الدنيا Nature minimaliste

عند الإعداد لمنهج التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات، تطرح مسألة هامة تكمن في الوسائل المستخدمة وكيفية استغلالها من طرف الفاعلين لوضع الخطوط العريضة لتطور الإستراتيجية و أثرها على الوظائف التي يشغلها الأفراد.

فغالباً ما يتم التركيز على الحاجة إلى المنهج التشاركي، الأمر الذي يؤدي إلى التساؤل عن الفاعلين المعنيين بتصميم و تنفيذ منهج التسيير التوقعي (الإدارة التنفيذية، إدارة الموارد البشرية، الإدارة العليا، الشركاء الاجتماعيين).

إلا انه عادة ما يتم تجاهل مسألة إتباع منهج تكاملي يربط التطورات المتوقعة على مستوى الإستراتيجية وتلك التي يمكن تحديدها على مستوى المهن الفردية (Rouby ; Tomas, 2009).

لذلك يرى (Zarifian, 2001) أنه بالرغم من اعتماد المنهج التوقعي على التوجهات الإستراتيجية للمنظمة، إلا أنها لا تكشف عن الإستراتيجية المتبعة إلا بشكل بسيط جدا، لذا يرى أنه من الأفضل تحليل عوامل النجاح من جانب الطلب (المتطلبات البيئية) و التعرف على عوامل النجاح من جانب العرض (الإمكانيات التنظيمية التي تستجيب لتلك المتطلبات) و استخلاص التطورات الأساسية التي ستمس الوضعيات ومضمون العمل.

3.1.5 التقيد بالمنهج التقليدي للإستراتيجية

ينبغي الإشارة إلى أن العامل المشترك بين المهن الفردية/ الكفاءات الفردية و الإستراتيجية يعتمد على المنهج التقليدي للإستراتيجية، حيث يتزامن تطور التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات مع منهج جديد للإستراتيجية تمثل في مقاربة الموارد و الكفاءات، هذا النموذج الذي أحدث القطيعة مع التحليل الاستراتيجي التقليدي الناتج عن التحليل الصناعي من خلال تميزه بخاصيتين، هما:

1. التشجيع على إعادة التركز حول الأنشطة الرئيسية من خلال رؤية المنظمات كمجموعة من المهن أو أنظمة من الكفاءات ينبغي تثمينها.
2. بناء أو إعادة بناء منطق القطاع التي يمكن الدفاع عنها بفضل استخدام الموارد المتاحة بما في ذلك الكفاءات الفردية، والتي يعبر عنها في التحليل الإستراتيجي الكلاسيكي بتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ الإستراتيجية المختارة بعد القيام بالتشخيص الاستراتيجي.

يمكن القول أن الفلسفة الإستراتيجية الجديدة التي تقوم عليها مقاربة الموارد و الكفاءات تنطوي بالضرورة على تطور منهجية التحليل الاستراتيجي (من خلال أربع مراحل ممثلة في: تحديد، استغلال، حماية وتنمية الكفاءات التنظيمية المفتاحة)، مما يعني أن المعارف و الكفاءات الفردية التي يجب تنفيذها ووضعها موضع التطبيق ستتحول إلى أصول ينبغي العمل على تطويرها.

إلى أن ظهرت الحاجة إلى وصل الإستراتيجية بإدارة الموارد البشرية، و التي تقتضي ربط المهن الفردية - وبالتالي الكفاءات الفردية - بالمهن الخاصة بالمنظمة أي الكفاءات التنظيمية الإستراتيجية، مما جعل العديد من المهتمين بهذين المجالين المعرفيين يقرون بصعوبة الربط بين الكفاءة الفردية والإستراتيجية، وتفضيلهم اعتماد مقاربة شاملة ومتكاملة لتسيير الكفاءات قائمة على مجموعة متنوعة من الوسائل التفاعلية التي سرعان ما واجهت بدورها العديد من الصعوبات أثناء تطبيقها.

2.5 الأداة الإستراتيجية للتسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات

يعد التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات وسيلة استراتيجية مهمة تساعد المنظمة على رسم التوجهات الكبرى لسياسات الموارد البشرية.

1.2.5 التوظيف وتحقيق العدالة الأجرية

يخدم التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات سياسات التوظيف، كما يمكنه أن يحد من المخاطر المرتبطة به، حيث يعمل التحليل الكمي على تحديد المناصب الحساسة في المنظمة، كما يسمح توصيف الوظائف بتعداد مختلف الكفاءات التي يطلبها المنصب، فلهذا التحليل دور هام في المقارنة ما بين المرشحين بغية اختيار المترشح الذي تتلاءم كفاءاته مع تلك التي يتطلبها المنصب.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن اعتبار التسيير التوقعي أداة لتبرير الأجور، إذ يعمل التوصيف على تحديد موضع لكل وظيفة في سلم للكفاءات التي تعتبر بدورها قاعدة أساسية لتحديد الأجور.

2.2.5 التكوين

يصاحب التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات بشكل مستمر عملية التكوين، فمن خلال تسليط الضوء على الفروق التي قد تتواجد ما بين الكفاءات المكتسبة و الكفاءات المطلوبة، يسهم التسيير التوقعي في تحديد الاحتياجات من الناحية النوعية و الكمية للتمكن من إعداد مخطط التكوين (Kerlan, 2000, p 76-78) الذي يعد بدوره أداة فعالة للمتابعة المثلى للمسارات المهنية.

كما يسمح التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات بتقييم مدى فعالية برامج التكوين التي قد يشرع في متابعتها بشكل مباشر في منصب العمل أو على مدى قصير (ثلاثة أشهر، ستة أشهر أو سنة).

3.2.5 إعداد المخططات الاستبدالية

يسمح المخطط الاستبدالي للمنظمات بالتحضير لأي شكل من أشكال المغادرة التي قد تتعرض لها و التأكد من استبدالها بالكفاءات المناسبة التي تسمح بتأمين استمرارية العمل، لذا ينبغي التنبؤ بمختلف أشكال المغادرة (بما فيها حالات التقاعد) للتمكن من إعداد المخطط وتعويض الفروق الملحوظة بين الاحتياجات والموارد على المدى المتوسط والطويل.

كما قد تلجأ بعض المنظمات لإعداد هياكل استبدالية تطورية لضمان شغل المناصب الرئيسية على المدى المتوسط و الطويل.

4.2.5 تقييم الكفاءات

يمكن استخدام التوصيف الوظيفي لإجراء مقابلات التقييم بغية تحديد قدرات الأفراد، و ذلك من خلال تقييم الكفاءات المهنية مقارنة بالعمل المطلوب، القدرة على التكيف و الإبداع،

جودة العمل المنجز، القدرات الجسدية (القدرة على التحمل)، القدرة على القيادة، القدرة على تحفيز الفريق، احترام التدرج الهرمي.

وتعتبر مقابلات التقييم وسيلة للتفاوض مع العامل لفهم الأسباب الحقيقية لعدم تحقق الأهداف التي تم تحديدها، للتمكن من وضع خطة عمل تستهدف تقليص الفروق بين الأداء الفعلي و الأداء المنتظر.

5.2.5 تسيير المسارات المهنية

قبل أن تلجأ المنظمة إلى الاستقطاب الخارجي، عليها أن تقوم بـ:

- الدراسة المسبقة لإمكانيات التوظيف الداخلي.
- تحديد القدرات الأساسية لأداء المنصب.
- تطوير الكفاءات الضرورية للاحتياجات المستقبلية.

لذلك ترى Françoise Kerlan أنه يفضل استخدام المقاربة النظمية لمتابعة المسارات المهنية، و ذلك من خلال الأخذ بعين الاعتبار الفرد في محيطه العام (الهيكلي، البشري، التقني و الاقتصادي).

حيث يعتبر التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات وسيلة هامة لتسيير المسارات المهنية لأنها تساعد إدارة الموارد البشرية على تكوين رؤية عامة للمنظمة، تمكنها من تجسيد فرضيات التطور التي تفرضها التغيرات الهيكلية والتطورات التكنولوجية.

6.2.5 قابلية الاستخدام

لتطوير قابلية الاستخدام، يرى (Finot, 2000, p35) أنه ينبغي الحفاظ على الكفاءات وتنميتها، و العمل على تطوير شروط إدارة الموارد البشرية للتمكن من الحصول على وظيفة بظروف مناسبة داخل أو خارج المؤسسة.

حيث يعمل التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات على تشجيع الموظفين من خلال إشراكهم في تحليل و تقييم عملهم، اذ يتم التعاون بين الرئيس و المرؤوس على وضع أهداف تتسق مع الخيارات الإستراتيجية للمنظمة بهدف التحسين المستمر للكفاءات.

ثانيا) منهج التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات

يعتمد منهج التسيير التوقعي بشكل عام على مرحلتين رئيسيتين: مرحلة التوقع ومرحلة التنفيذ، تستدعي كل مرحلة تدخل العديد من الفاعلين (الإدارة العليا، إدارة الموارد البشرية، المسيرون، الموظفون، ممثلو العمال و متدخلون خارجيون)، لذلك يرتبط هذا المنهج ببساطة مراحله، طبيعة العلاقات التي تجمع ما بين الفاعلين و اقتناعهم بأهمية المنهج، لذا سنحاول من خلال هذا البحث معرفة مختلف المراحل التي تكون منهج التسيير التوقعي و الأدوات التي تسهم في نجاحه.

1. مداخل التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات

تختلف طرق الشروع في تنفيذ منهج التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات، باختلاف الأهداف التي تعتمدها كل منظمة، حجمها، استراتيجيتها ولا سيما المشاكل الفعلية التي تواجهها وأولويات التكيف مع إدارة الموارد البشرية، في هذا السياق حدد كل من& Dominique Thierry Christian Sauret (1994) خمس مداخل للتسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات تتناسب مع الأهداف الرئيسية التي قد تتبناها المنظمات، وهي:

1.1 المدخل متوسط المدى

يتوافق هذا المدخل مع رغبة المؤسسات في تحديد سياستها العامة للتوظيف، فهو يهتم بتقدير مدى تناسب الموارد مع الوظائف في الأجل المتوسط، إذ يتطلب اختيار هذا النمط من المؤسسة:

- الممارسة الطويلة للتخطيط الاستراتيجي.
- تشغيل إجراءات التفاعل العمودي (بين المستويات المركزية واللامركزية) والأفقي (بين الوظائف الرئيسية في المؤسسة).
- تحديد دقيق للخيارات الإستراتيجية التي تسمح بتقييم الاحتياجات المستقبلية.
- وضع نظام للقياس الكمي و المراقبة الاقتصادية و الاجتماعية يتسم بالكفاءة العالية (يعتمد على المؤشرات الاجتماعية الاقتصادية كتطور السوق، وسياسة الاستثمار..).

لا ينبغي على المؤسسات ان تتبنى هذا المدخل، إذا لم تستوف هذه الشروط، تخوفا من وقوعها في خطر الجمود و عجزها عن اتخاذ القرارات التنفيذية.

2.1 مدخل الوحدات

يتماشى هذا المدخل مع الرغبة في تحديد سياسة التوظيف على مستوى لامركزي أو محلي، إذ لا يختلف هذا المدخل كثيرا عن سابقه، عدا أن هذا الأخير يركز على وحدات الإنتاج في مطلب لتحقيق اللامركزية التي تعود إلى أحد الأسباب التالية:

- الامتداد الطبيعي للمدخل السابق بعد خضوع المنظمة لتحليل موضعي دقيق.
- أو في منهج شبه مستقل، بمؤسسات أو وحدات لا مركزية تتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية الإستراتيجية، خاصة فيما يتعلق بالخيارات الصناعية أو التجارية.

وفي أي من هذه الحالات، يتطلب اختيار هذا المدخل لتكييف التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات مع المشاكل الخاصة بكل وحدة:

- درجة كافية من الاستقلالية في إدارة الوحدة.
- امتلاك الفريق المعني بإدارة الوحدة معلومات كافية عن القرارات الإستراتيجية مع تميزها بالاستقرار، على مدى 3 إلى 5 سنوات.
- وجود مؤشرات اجتماعية واقتصادية ذات كفاءة عالية.
- الإشراف الفعلي للمديرين على وحدات الإنتاج كمالكين حقيقيين لها.

قد يسمح اختيار هذا المدخل بتعزيز اللامركزية الجارية، وغالبا ما يتناسب هذا النمط مع الصناعات الرأسمالية التي لا تخضع بشكل دائم للتغيير.

3.1 مدخل العائلات المهنية

تهتم المجموعات الصناعية والخدماتية الكبرى بمدخل العائلات المهنية، اذ يتوافق هذا المدخل مع سعيها لتطوير الحركة المهنية، وذلك من خلال تجميع الوظائف و/أو المهن التي تستخدم تقنيات مشتركة لتحقيق غاية موحدة.

ينطلق هذا المدخل من حقيقة مفادها، أنه لا وجود لتجميع دائم لهياكل المنظمة مع العائلات المهنية، فإذا ما أخذنا على سبيل المثال لا الحصر فئة المشترين، فإنهم لا يمثلون إلا نسبة مشتتة وضعيفة نسبيا من الأفراد.

لذلك ينبغي القيام بالتجزئة العرضية للمنظمة إلى عائلات مهنية، خاصة الاستراتيجية منها (عائلة البحث، عائلة الشراء، عائلة الصيانة، عالة الأفراد..) بغية التمكن من تحديد دقيق لاحتياجاتها من الكفاءات.

4.1 مدخل الاستثمارات

يعد مدخل الاستثمارات أبسط مدخل يمكن الاستعانة به من طرف المؤسسات التي تسعى لتكييف كفاءاتها مع الاستثمارات المتوقعة، فبالإضافة للدراسات الاقتصادية والتقنية التي يقوم عليها كل مشروع استثماري كبير، يستهدف هذا المدخل دراسة أثر المشروع الاستثماري على تنظيم العمل، التعداد البشري، محتوى المهن و خطط التكوين.

إن نجاح هذا المدخل مرهون بالقرار السياسي لبناء مشروع استثماري تقترن فيه الدراسات التقنية، المالية والتنظيمية بعنصر الموارد البشرية و الوظائف، حتى يكمل المنهج الاجتماعي التقني منهج تسيير الوظائف و الكفاءات.

و ذلك ما سيسهل على المديرين التنفيذيين الاندماج المبكر في العملية، من خلال:

- حصر التوقعات حول الوظائف من الناحية الكمية و النوعية على الأهداف المسطرة.
- اسهامهم الفعلي في تحليل الوظائف و الفئة المستهدفة من الأفراد.

يتطلب الإعداد لمثل هذه المشاريع، وضع سياسة قوية للاتصال مقدما للتمكن من إنشاء جهاز يساعد على التوجيه الصحيح لتسهيل الاختيار الحر للنقل و التكيف المهني.

5.1 مدخل الوظائف الحساسة

يتناسب هذا المدخل مع محاولة المؤسسات تكييف كفاءاتها مع محتوى النشاط، فبعد أن يتم تحديد الوظائف الحالية و الكفاءات التي تتطلبها كل وظيفة، تحدد الإدارة التشغيلية الوظائف الحساسة بغية توجيه منهج التسيير التوقعي و جعله يركز على المهن ذات الأولوية (métiers prioritaires)، يمكن تصنيف الوظائف الحساسة الى ست أشكال (Cohen, Soulier,2004, pp58-59):

- الوظائف التي ينبغي أن يتطور محتواها إلى حد يتطلب تطوير المعالم المهنية لشاغليها.
- الوظائف التي سيتم تقليص التعداد البشري لها مع حركة المغادرة الطبيعية.

- الوظائف المفتاحية لتطوير الأنشطة والتي لا يتحكم فيها إلا عدد محدود من الموظفين.
- الوظائف التي لا تقدم آفاقا للتطور المهني لشاغليها.
- الوظائف التي تحتوي على مهام قابلة للزوال بسبب تطور وظائف جديدة.
- الوظائف الشاقة جدا التي لا يمكن تقليص التعداد البشري لها، و التي تتسبب بمرور الزمن في عجز الأفراد الجسدي أو الذهني عن تأدية العمل.

يسمح الاختيار المسبق للوظائف الحساسة بإعطاء مصداقية أكبر للتسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات، كما أنه يسهل التدخل السريع و العملي لقادة المنظمات.

تشكل هذه المداخل طرقا عقلانية تساعد المنظمات على اختيار المنهج المناسب لها، و الشروع في تنفيذه، حيث لا تتعارض هذه المداخل فيما بينها، فغالبا ما تقوم الشركات الكبرى باستخدام جميع هذه المداخل، بسبب أهدافها التشغيلية المتنوعة و المشاكل ذات الأولوية التي يتعين حلها.

و يشكل كل من مدخل الوحدات و مدخل العائلات المهنية أحد أهم الأنماط التي يمكن أن تطبقها الشركات الكبرى، بينما تبقى المداخل الأخرى متاحة للاستخدام من طرف باقي المؤسسات مع تباين في أساليب تطبيقها.

2. مراحل منهج التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات: (Thévenet, Dejoux, Marbot, 2012, p 143-167)

يعتبر منهج التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات انعكاسا للوسائل التي تسمح بتقليص الفجوة ما بين احتياجات المنظمة (من حيث الكفاءات المطلوبة الضرورية لتحقيق مستوى محدد من النتائج) و الموارد المتاحة، و يتضمن هذا المنهج تحليلا دقيقا للموارد البشرية الحالية، الموارد البشرية الضرورية على المدى المتوسط (03 الى 05سنوات)، الاحتياجات الحالية للوظائف والاحتياجات المستقبلية منها (kerlan, 2007, p13).

لذلك يقتضي الأمر تحديد منهج التسيير التوقعي وفقا لمراحل متعددة، ينبغي تكييفها و جعلها تتناسب مع استراتيجية ووضعية كل مؤسسة، يمكن تحديد هذه المراحل فيما يلي:

1.2 التحليل الإستراتيجي

قبل الشروع في تحليل الموارد البشرية، ينبغي:

- إحصاء العوامل الموقفية التي من شأنها التأثير على المؤسسة،
- العوامل الإستراتيجية التي تدفعها إلى تنفيذ منهج التسيير التوقعي،
- القيام بالتشخيص الإستراتيجي الداخلي لها.

1.1.2 تقييم العوامل الموقفية

ينطلق التسيير التوقعي من المعرفة الدقيقة بالعوائق الخارجية (التكنولوجية، الديموغرافية، الإجتماعية، القانونية و الإقتتصادية) التي قد تتعرض لها المؤسسة، و يمكن الكشف عن هذه الأخيرة من خلال التحليل النظمي و الثابت للمحيط (الاقتصادي، الاجتماعي، السياسي، التكنولوجي و التنافسي).

2.1.2 تحديد مدى تطور الإستراتيجية التنظيمية

على منهج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات أن يخدم استراتيجية المؤسسة التي ينبغي أن يتم تحديدها بدقة على المدى المتوسط و الطويل.

لذلك من الضروري تشكيل استراتيجية الموارد البشرية على ضوء استراتيجية المؤسسة التي يمكنها أن تأخذ العديد من الأشكال كتقدير التغيير، تحديد صعوبات تكيف الأفراد، تحسين الأداء، تسهيل إعادة التوجيه الإستراتيجي، مواجهة ندرة المعارف العملية، تحسين الإنتاجية...

3.1.2 التشخيص الإستراتيجي الداخلي

لكي يتم إرساء التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات في ثقافة المؤسسة، ينبغي وصله بالرهانات المتنوعة لوظائفها، لذا ينبغي القيام بالتشخيص الداخلي لإحصاء نقاط القوة و نقاط الضعف و التمكن من تقييم مدى واقعية تطلعاتها الإستراتيجية.

2.2 تشخيص الموارد البشرية

يتطلب تطبيق منهج التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات، التعرف الدقيق على التعداد البشري من الناحية الكمية و النوعية.

1.2.2 التحديد الكمي للتعداد البشري

حتى تتمكن المؤسسة من تطوير كفاءاتها و تقدير الأخطار البشرية التي قد تتعرض لها على المدى القصير و المتوسط، عليها التعرف على الخصائص التي تميز مواردها البشرية، و المتمثلة في العمر، الأقدمية و الجنس.

أ. تحليل الأعمار:

يعتبر هرم الأعمار وسيلة هامة يستخدمها التسيير التوقعي للتعرف على مختلف الفئات العمرية السائدة في المؤسسة والتي ينبغي تقريبها إلى أهم الأنماط الهرمية التي قام بتصنيفها كل من Igalens & Peretti (Godellier, 2007) إلى خمس أشكال:

1. هيكل الهرم المقلوب (Champignon): يتميز بنسبة عالية من الموظفين الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة، وهم يمثلون أزيد من50 % عن الموظفين الأصغر سنا.
2. الهيكل المعين (Toupie) : تتميز بنسبة عالية من الفئة العمرية التي تبلغ 35 إلى 45 سنة.
3. الهيكل الاسطوانة Cylindre: يتميز هذا الشكل بتوزيع عادل للفئات العمرية، انتظام التوظيف على مدى فترة طويلة، تطور متناغم للمسارات وقلة المخاطر، إلا أنه لا يعتبر الهرم المثالي، لذلك ينبغي أن يتماشى مع المهن الأصلية للمؤسسة واستراتيجيتها.
4. الهيكل الهرمي (Poire écrasée): تفوق ما نسبته 50% من الفئة العمرية التي تقل عن 35 سنة، يجسد هذا الشكل المؤسسات الجديدة التي لا يزيد عمرها عن 15 سنة أو تلك التي تلجأ إلى التوظيف المكثف مع انخفاض أشكال ترك العمل.
5. هيكل الساعة الرملية أو (pelote de laine) : تتميز بتقلص الفئة العمرية الوسيطة (من 30 إلى 50سنة)، مع تعادل لباقي الفئات بسبب التوظيف الواسع المتبوع بغياب التوظيف الناتج عن ترك العمل الطبيعي (التقاعد) في منظمة ذات هرم بشكل الفطر.

يتضمن هرم الأعمار العديد من المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات المتعلقة بالتوظيف، الحركة المهنية، التكوين، نظام الأجور و تسيير مختلف أشكال ترك العمل.

ب. تحليل الأقدمية:

تؤثر الأقدمية على تطلعات الموظفين و سلوكياتهم، فكلما كان الموظف جديدا كلما كان يميل سلوكه إلى الإبداع، لذلك تسعى المؤسسات إلى تكوين هرم متوازن حسب الأقدمية.

ت. تحليل الجنس:

تسعى المؤسسات إلى تأمين المساواة المهنية من خلال المعرفة الدقيقة بالوظائف التي يشغلها العنصر النسوي في محاولة لتفادي التمييز ما بين الجنسين.

2.2.2 التحليل النوعي للتعداد البشري

لا يمكن تطبيق التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات إلا بعد الاعتراف بالبعد الإستراتيجي الذي يقوم به الأفراد كأطراف فاعلة، لذلك يستهدف التحليل النوعي دراسة التأثير المتبادل بين العامل و منصب العمل، و ذلك من خلال:

- معرفة المناصب من خلال إعداد بطاقات المنصب؛
- التعرف على الكفاءات المطلوبة لكل وظيفة؛
- تحديد الوظائف النموذجية ليتم دراستها ومعالجتها على نحو شامل.

أ. تحديد المراكز:

يعمل التحليل النوعي على تحديد المراكز التي يشغلها الأفراد من الناحية الكمية و النوعية التي تحددها الاتفاقيات الجماعية بغية تحديد دقيق لهيكل المؤهلات و متابعة مدى تطورها.

ب. تحديد مناصب العمل و مواصفاتها:

يمثل تحليل المنصب الخطوة الأولى التي يعتمد عليها التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات بغية التحديد الدقيق للمناصب، فهو يمثل أداة هامة لوصف الأنشطة الرئيسية و تحديد الغاية من وجود المنصب.

بينما يسمح التعريف بمعالم المنصب بتحديد دقيق لما يطلبه من مؤهلات، مستوى التدريب، مستوى الخبرة، مع تحديد دقيق لمعالم الشخصية التي ينبغي أن تتوافق مع خصائص المنصب، معيقاته و البيئة التي يتواجد فيها.

ت. التعريف بالوظائف النموذجية:

تمثل الوظيفة النموذجية ذلك البناء المنهجي الذي حدده مركز الدراسات والبحوث حول المؤهلات (CEREQ) على أنه مجموع المناصب التي تقترب من حيث محتوى الأنشطة والكفاءات بشكل كافي ليتم دراستها ومعالجتها بشكل شمولي، لذلك يفترض مركز الدراسات و البحوث حول المؤهلات، إمكانية دراسة الوظيفة النموذجية من أربع نقاط مشتركة:

1) التقنية:

تحديد المهام المميزة للوظيفة النموذجية باستخدام العديد من التقنيات الخاصة (آلات خاصة، برامج خاصة بالإعلام الآلي..) بهدف تيسير تكيف المؤسسات مع البيئة التنافسية.

2) المعلومة:

تعتبر المعلومات أداة هامة للمساعدة في عملية صنع القرار، لذلك ينبغي تصنيف المعلومات (جمع، نقل، معالجة وخلق) حسب كل شكل من أشكال الوظائف.

3) الاتصال (هيكل العلاقات):

يعد الاتصال وسيلة لتبادل المعلومات بين القادة ومسئولي المناصب لتسهيل عملية صنع القرار وتحقيق الأهداف.

4) المساهمة الاقتصادية:

يمكن استخدام الوظيفة كأداة للمساهمة في النتائج الاقتصادية عبر التحكم في عملية التوظيف و الحفاظ على الاستقرار الاقتصادي، فهي تعبر عن مجموع مؤشرات الأداء (الإنتاجية، التكاليف، الجودة) و مدى إسهام المناصب التي تحتويها الوظيفة النموذجية في تحقيق النتيجة.

يمكن تجميع الوظائف النموذجية في قاعدة بيانات مرجعية تحمل العديد من المسميات: كمدونة المهن Nomenclature des métiers، فهرس الوظائف النموذجية Répertoire des emplois types، فهرس المهن Répertoire des métiers، الوضعيات المهنية النموذجية Situations professionnelles modèles، أو الوظائف المرجعية Emplois repères .

ث. تحديد الكفاءات:

أشرنا فيما سبق إلى أن مفهوم الكفاءة يغطي واقعا معقدا ومتعددا و ذلك بسبب احتوائه على العديد من الأبعاد (المعارف، المهارات، القدرات، السلوكيات..)، لذا لا يمكن الحصول عليها إلا من خلال تطويرها للتمكن من صقلها و الحفاظ عليها.

فبالإضافة إلى الدور المزدوج الذي يقوم به التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات في التسيير الكمي و النوعي للوظائف، فانه يقوم بمعالجة الكفاءات على الصعيد الجماعي و الفردي (Citeau, 2000 cité par Baruel Bencherqui et al., 2011).

- البعد الجماعي: يركز منهج التسيير التوقعي على الكشف المسبق للمسائل المتعلقة بتطور المهن، الوظائف، التعداد البشري و الكفاءات وذلك باستخدام المدونة المرجعية للمهن و الكفاءات بغية تحديد الفروق ما بين الكفاءات المنتظرة و الكفاءات المتوفرة للتمكن من إعداد خطط عمل في مجال التكوين و الحركة المهنية.
- البعد الفردي: يسمح منهج التسيير التوقعي بمتابعة و تطوير المسارات المهنية وتطوير قابلية الاستخدام و ذلك بالاستعانة بالعديد من الوسائل (محصلة الكفاءات، مقابلات التقييم...).

على هذا الأساس، يمكن القول أن التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات يعمل بشكل شمولي على تعقب أثر التغيرات المستقبلية على المهنة الأساسية للمؤسسة و مختلف التوجهات الإستراتيجية التي قد تنتج عنها... مما يستدعي عند تحليل كفاءات المؤسسة الاهتمام بالكفاءات المميزة (طبيعة منتجاتها، المعرفة العملية لأفرادها، مرونتها التنظيمية..) التي تمكنها من حيازة مزايا تنافسية دائمة (Stankiewicz, 2010, p81).

كخلاصة، يمكن القول أن الهدف من التحليل الداخلي و الخارجي هو تمكين منهج التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات من معرفة:

- الكيفية التي يتوزع بها التعداد البشري من ناحية العمر، الأقدمية، متطلبات المنصب لكل شكل من أشكال الوظائف، قطاعات النشاط، العائلات المهنية، القطاعات الجغرافية، مستويات التأهيل و المسؤولية المتاحة في المؤسسة.

- تحليل أثر المدخلات (تحليل عملية التوظيف من ناحية العمر، الجنس، متطلبات المنصب، الوظائف النموذجية و المدونات المرجعية للكفاءات) و المخرجات (مختلف أشكال ترك العمل) على الموارد البشرية.

3.2 تحليل الفوارق و بناء ممارسات الموارد البشرية

بعد القيام بالتشخيص، ينبغي على المنظمة تحليل الفوارق ما بين احتياجاتها المستقبلية و إمكانياتها الحالية، ثم العمل على إعداد سياسات الموارد البشرية لتقليص الفروق التي تم إحصاؤها، ويستهدف التحليل تحديدا للفوارق الكمية و النوعية.

1.3.2 قياس الفوارق الكمية

عادة ما تهتم المنظمات عند قياسها للفروق الرقمية بالمجالات التالية:

- تحديد طبيعة التدفقات الصادرة من المنظمة و الواردة إليها.
- إحصاء المهن التي قد تشهد فائضا (أو عجزا) في التعداد البشري.
- تحديد طبيعة الاحتياجات المستقبلية (من ناحية المناصب، المؤهلات، المهن، الكفاءات..) و الفترة اللازمة لتغطيتها.

2.3.2 قياس الفوارق النوعية

عند قياس الفروق النوعية، ينبغي التركيز على بعدين أساسيين، هما:

- البعد الفردي: معرفة الكفاءات التي ينبغي أن يحوز عليها الفرد للتكيف مع متطلبات التطوير على مستوى المنظمة.
- البعد الجماعي: التحكم النوعي في مدى تطور الوظائف على المدى المتوسط و دمج الموارد البشرية كمتغير استراتيجي أثناء القيام بتحديد الفروق النوعية.

4.2 إعداد المخطط التوجيهي

بعد تحديد الفروق، ينبغي اختيار و تنفيذ إحدى السياسات التالية أو المزج فيما بينها:

- التوظيف.
- مقابلة التقييم.
- التأهيل و التصنيف.

- نظام الأجور.
- التكوين.
- ادارة الوقت.
- شروط العمل و إجراءات السلامة المهنية.
- الإعلام و الاتصال.
- العلاقات الاجتماعية.

على إدارة الموارد البشرية أن لا تكتفي باختيار السياسات التي من شأنها الحد من الفجوة الكمية و النوعية فقط، بل عليها أن تعمل على حشد الطاقات و تحفيز الأفراد لضمان المشاركة الفعلية في تنفيذ منهج التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات.

3. أدوات التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات

لتطبيق منهج التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات، ينبغي استخدام العديد من الأدوات التي تسمح بتحديد الكفاءات، تطويرها، تثمين المهن، التحضير للتطورات المحتملة، التحفيز و زيادة الولاء اتجاه المنظمة، لذا سنحاول من خلال هذا المطلب التنويه لأهم الأدوات المستخدمة و التي صنفتها Cécile Dejoux في 2013 في ثلاثة محاور أساسية:

1. إعداد المدونات المرجعية التي تحدد و تصنف الكفاءات المطلوبة.
2. تقييم الكفاءات المكتسبة لدى الأفراد مقارنة بالكفاءات المطلوبة التي تظهر من خلال المدونة المرجعية.
3. أنشطة التكوين المرتبطة بمخطط التكوين الذي يسمح بحيازة الكفاءات و تطويرها.

بينما يصنف J-P Citeau (2010, p150) الأدوات التي يستخدمها المنهج، إلى أربعة أشكال:

1.3 أدوات المتابعة الديمغرافية

تشكل أدوات المتابعة (هرم الأعمار، الأقدمية، هيكل المؤهلات، مدونة التكوين ..) أكثر أدوات التشخيص استعمالا من طرف المؤسسات لأنها تسمح بعرض الخصائص الموضوعية التي

يسهل التعرف عليها من طرف إدارة الموارد البشرية كتطور متوسط العمر، أنماط توزيع الأفراد، الشيخوخة، التعريف بالمؤهلات و الكفاءات.

2.3 أدوات المحاكاة

تسمح هذه الأدوات بمحاكاة مدى تطور الموارد البشرية استناداً إلى الأحداث الماضية (4 إلى 5 سنوات)، و العمل على دمج المعطيات الجديدة في الفرضيات الخاصة بالاحتياجات.

تقوم هذه الأدوات بقياس المخاطر الناجمة عن العرض والطلب، والتحديد السنوي لأنماط التوافق الكمي بين الوظائف و التعداد البشري.

تستخدم هذه الأدوات بشكل مكثف من طرف أكبر الشركات عند استبدال الإطارات عن طريق التعيين أو الترقية، و مثال ذلك نموذج (Présage) الذي طورته شركة EDF-GDF لتمكين المسيرين من محاكاة هيكل السياسات الخاصة بالوظائف.

3.3 أدوات تحليل الوظائف

يستخدم التسيير التوقعي العديد من الأدوات التي تهتم بهيكل الوظائف وديناميكيتها لتحديد متطلباتها وتقديم رؤية استشرافية لتطورها لإعداد سياسات للتوظيف، الحركة المهنية وسياسات التكوين.

يعتمد التحليل عادة على الوظائف النموذجية التي تعرفنا عليها في المبحث الأول و التي تصنف في المدونة المرجعية للوظائف.

1.3.3خريطة المهن Cartographie des métiers

هي عبارة عن تمثيل بياني لمختلف الوظائف التي تحتويها المؤسسة (Cohen ; Soulier, 2004, p56-57)، و لها عدة استخدامات، فهي تعتبر بمثابة:

- وثيقة مرجعية لتحديد محتوى المناصب؛
- دعامة لمرافقة العمال أثناء تنظيم المقابلات المهنية التي تقدم بدورها العديد من المعلومات المتعلقة بتطوير المسارات المهنية؛
- وسيلة هامة لتحديد مسارات التكوين (Parmentier, 2008)؛
- عرض و تقدير مدى تقارب الوظائف للتمكن من تسهيل سياسات الحركة المهنية.

2.3.3 المدونة المرجعية للكفاءات Référentiel des compétences

تمثل هذه المدونة جردا للكفاءات التقنية و السلوكية اللازمة لممارسة وظيفة ما، و تحديد للمستوى المطلوب لها (بيريتي؛ ثابتي؛ بن عبو؛ 2015، ص 263) إذ تعتبر من أهم الأدوات التي يستخدمها التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات لإسهامها في عرض القاعدة المبدئية لتحليل عملية التحول الجذرية أو الجزئية المتوقعة على مستوى الوظائف، كما أنها تسمح بالمتابعة المثالية على أن لا تكون مختلف أشكال ترك العمل (دوران العمل الطبيعي أو التقليص المقصود للتعداد البشري) مصحوبة بفقدان الكفاءات الجوهرية التي قد تعيق السير الحسن لنشاط المؤسسة (Stankiewicz, 2010, p 83-89) .

4.3 أدوات متابعة الموارد البشرية

للتمكن من خلق التوافق الدائم بين الاحتياجات والموارد البشرية، و التخطيط الفعلي للمسارات، يجب على التسيير التوقعي أن يهتم بتطلعات الأفراد و الاعتراف بكفاءاتهم من خلال تقييم الأداء الفردي، التطلعات، والقدرات المحتملة ، و من أهم الأدوات المستخدمة في هذا الشأن:

1.4.3 موازنة الكفاءات Bilan des compétences

تسمح هذه الموازنة لكل عامل بالتعرف على كفاءاته، اتجاهاته و دوافعه، بغية تحديد و /أو تثبيت المشروع المهني ومشروع التكوين إذا ما اقتضت الحاجة ذلك (Stankievicz, 2010, p152).

عند تطبيق التسيير التوقعي، يمكن استخدام الموازنة في المجالات التالية:

- إعداد و مرافقة المشروع المهني و مشروع التكوين.
- مرافقة كبار السن و متابعة الوظائف الحساسة.
- خدمة القابلية للاستخدام.

كما يمكن أن تتضمن الموازنة تحليلا للدوافع، الاتجاهات و الكفاءات في سوق العمل للتمكن من فتح أفاق للحركة الخارجية.

2.4.3 المقابلة المهنية Entretien professionnel

لا تمثل المقابلة المهنية الزاما قانونيا، بل تم اقتراحها في إطار الاتفاقية الوطنية لما بين المهن ANI الصادرة في 05 ديسمبر 2003 حول التكوين، تنظم هذه المقابلات مرة كل سنتين على الأقل لمناقشة النقاط التالية:

- تقييم الكفاءات المكتسبة و النتائج المحققة.
- تحديد الأهداف للتمكن من تحسين الكفاءات.
- توضيح خيارات التكوين وفقا لمنطق الكفاءة.
- الرغبة في الخضوع للحركة المهنية و إمكانيات التطور وفقا لما تقتضيه الكفاءات المطلوبة.

3.4.3 تثمين مكتسبات الخبرة المهنية Validation des acquis de l'expérience

تسمح هذه الوسيلة بالحصول الكلي أو الجزئي على دبلوم أو شهادة التأهيل المهني CQP و تسجل في الفهرس الوطني للشهادات المهنية (RNCP)، ينبغي من خلالها أن يتقدم المترشح بملف مفصل عن خبرته المهنية (إثبات ثلاث سنوات خبرة على الأقل) و كفاءاته المكتسبة التي تؤهله فيما بعد من التقدم أمام هيئة للمحلفين مكلفة بتثبيت الشهادة المرجوة أو جزء منها.

عادة ما تلجأ المؤسسات لتثمين مكتسبات الخبرة لتحقيق الغايات التالية: (Bureau & tuchszirer, 2008)

- تثمين العمل من خلال تبيان أهمية الوظيفة.
- تعزيز الهوية المهنية وتقدير الذات.
- كسب ولاء بعض الفئات العمالية غير المؤهلة لتعزيز رغبتها في البقاء.

4.4.3 جواز سفر التكوين (جواز سفر الكفاءات)

أنشئ جواز سفر التكوين في فرنسا في إطار الاتفاقية الوطنية ما بين المهن في 05 ديسمبر 2003، و تم التأكيد على إلزامية أن يتوفر عليه كل شخص وفقا للقانون الصادر في 2009، و هو عبارة عن وثيقة تسمح للعامل بالتشكيل الرسمي لمختلف المراحل الرئيسية لمساره المهني، إذ يمثل وسيلة للاتصال بين العامل و أرباب العمل لإثبات الكفاءة من خلال الشهادات المحصل عليها (Dennery, 2002, p115)، تتضمن هذه الوثيقة المعلومات التالية (Dejoux, 2013, p113):

- تحديد المعارف، الكفاءات و الخصائص الشخصية للمعني (التكوين الأساسي و التكوين المستمر).
- الخبرة المكتسبة في شكل دورات تكوينية، مهن وأنشطة فوق مهنية.
- السيرة الذاتية.
- الدوافع و توجهات المشروع المهني.

5.4.3 عطلة التكوين الفردية Congé individuel de formation

يمكن لكل موظف تم تعيينه بموجب عقد محدد المدة، غير محدد المدة أو كبديل لعامل أخر، طلب عطلة التكوين الفردية (مدفوعة الأجر) تؤهله لتجسيد مشروع شخصي، منفصل عن مخطط التكوين الخاص بالمنظمة التي يعمل بها.

تسمح عطلة التكوين الفردية للموظف أن يتابع بمبادرة منه أنشطة التكوين (الدراسات الجامعية أو الدورات التدريبية التي تقدمها مؤسسات التكوين) المستقلة عن تلك الأنشطة المدرجة في مخطط التكوين الخاص بالمؤسسة و ذلك بهدف الوصول إلى أعلى مستوى من التأهيل، التمكن من تغيير النشاط أو المهنة، أو الانفتاح على نطاق واسع من الحياة الاجتماعية (Cahen, 2015).

بإمكان المؤسسات التي تلتزم بتطبيق التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات أن تساهم في تمويل عطل التكوين الفردية إذا كانت الكفاءات المستهدفة تلبي متطلباتها الداخلية.

6.4.3 حق التكوين الفردي Droit individuel à la formation

يعد حق الفرد في التكوين فرصة هامة يحصل عليها الفرد للتمكن من الوصول إلى برامج التكوين المهني التي تسمح له بتطوير الكفاءات الفردية المناسبة.

بينما يبادر الموظف باستخدام هذا الحق الذي يتحمل تكاليفه رب العمل، و يتطلب تنفيذه موافقة هذا الأخير على خيارات أنشطة التكوين التي تجرى خارج أوقات العمل (باستثناء وجود اتفاقيات مغايرة)[50].

يتعلق حق الفرد بأنشطة التكوين التالية:

---

[50] http://www.droit-individuel-formation.fr/, visité le 30/05/2016.

– الحصول على شهادة تستخدم لأغراض مهنية معترف بها من طرف اللجنة الوطنية المشتركة للوظائف.

– إجراء المقابلات، حيازة و تنمية المعارف.

7.4.3. خطة التكوين Plan de formation

تنشأ خطة التكوين من رؤية سياسية لصاحب العمل، نابعة من الإستراتيجية المراد قيادتها (من وجهة نظر اقتصادية واجتماعية)، المرافقة الاجتماعية الناتجة عنها و الصورة التي تريد المؤسسة نقلها للتعبير عن احتياجات الموظفين، ويمكن استخدام خطة التكوين في الحالات التالية:

– تحديد التعداد البشري المناسب للاحتياجات، بينما لم يتم سد الثغرات بين الكفاءات المكتسبة و الكفاءات المطلوبة .

– تطور المهنة دون أن تشهد تنوعا لتعدادها البشري .

4. عوامل نجاح التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

يعد الالتزام بمنهج للتسيير التوقعي الوظائف و الكفاءات من التحديات المهمة التي تواجهها المؤسسات، إلا أن هذا المنهج لا يزال يواجه العديد من الصعوبات التي تعود وفقا لـ Cecile Déjoux(2013, p98) إلى ثلاثة مصادر هامة:

– الاستخدام المكثف للأدوات دون وجود تنسيق فيما بينها؛

– إحداث التغيير في المجالات المهمة في إستراتيجية المؤسسة (كخلق مشروع جديد، تغيير مدير الموارد البشرية...)؛

– عدم فعالية الإدارة بالقرب (management de proximité) (عدم استخدام الوسائل، عدم الاقتناع بأهمية المنهج).

بينما يعتبر (Campoy et al., 2011, p6-8) أن العراقيل التي تواجه منهج التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات تكمن في الفرضيات التي يقوم عليها، و المتمثلة في:

– إمكانية التنبؤ النسبي بتطورات المحيط للتمكن من تطبيق بعض الإجراءات الإستباقية.

– تميز متخذي القرار بالموضوعية و العقلانية التامة، بينما يتضمن تنفيذ التسيير التوقعي العديد من التفاعلات التي تؤثر على توزيع السلطة ما بين الفاعلين.

– قدرة الأدوات المستخدمة لتنفيذ المنهج على القياس الحقيقي للواقع الذي تعيشه المنظمات، على اعتبار أنها ليست سوى أدوات نمطية موجهة لتحديد مدى تطور البيانات الاجتماعية الماضية دون أن تشير بالضرورة إلى وضعيتها الحالية.

– وجود اتفاق حول سياسات الحركة المهنية و برامج التكوين لمقترحة بين المؤسسة و موظفيها، بينما قد ينشأ تعارض في المصالح ما بين هذه الأطراف.

لذا ينبغي التنويه إلى العوامل التي تسمح بإنجاح التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات و الحد من العراقيل التي تحول دون تفعيل دوره، ويعود نجاح هذا المنهج للعديد من العوامل، أبرزها تلك التي حددها D.Thierry في ستة عوامل:

1.4 ضرورة تحديد الرهانات الاقتصادية و الاجتماعية الحقيقة

ينبغي على المؤسسات أن تأخذ بعين الاعتبار التعديلات و التطورات الاقتصادية التي تمس القطاع ودمجها في سياستها الخاصة، لذا ينبغي عليها أن تعمل على تكييف ثقافتها وأساليب عملها مع مختلف التهديدات التي يشهدها محيطها.

2.4 التزام الإدارة العليا

ينبغي قيادة منهج التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات كمشروع حقيقي تقوده الإدارة العليا، التي تحتاج إلى أن يتم دعمها بمنهج فعال للاتصال بغية تحقيق الأهداف المرجوة.

3.4 المشاركة الفعلية للإطارات التنفيذية

على المسئولين التنفيذيين المشاركة الفاعلة في تنفيذ منهج التسيير التوقعي، حتى و لو لم يكن لديهم رؤيا واضحة عن مدى إسهامه في تحسين النتائج التي يشرفون عليها، إلا أن لهم القدرة على المتابعة الفعلية للتحليل الوظيفي، و امتلاكهم لرؤية شاملة عن الكيفية التي يتم بها تنظيم الخدمات التي يشرفون عليها، فإنهم يمتلكون معرفة تامة بالكفاءات والدوافع التي يتمتع بها موظفيهم.

4.4 مسؤولية العامل عن مشروعه المهني

تمكين الفرد من اختيار مساره المهني بفضل المعلومات الحقيقية المقدمة إليه حول إمكانية تطور المسارات، و ذلك بالنظر الى دوره الفاعل في تحقيق التوزيع الأمثل للموارد البشرية من خلال متابعة و تطوير مساره المهني.

5.4 خلق التوافق ما بين القواعد، الإجراءات و الأهداف المسطرة

يجب تحديد أنشطة التكوين استجابة لتحليل الفروق ما بين الاحتياجات و الموارد و الحرص على تطبيقها، كأن تتوجه المؤسسة إلى التوظيف الخارجي بينما يكشف عملية التحليل عن وجود فئة مهمة من العمال يمكن احتضانها لشغل الوظائف المستهدفة.

6.4 معلم الكفاءات الخاص بإدارة الموارد البشرية

تعزيز قدرة إدارة الموارد البشرية على تحليل و تنفيذ خطط العمل التي يتفاعل من خلالها مختلف الأطراف الفاعلة لإنجاح منهج التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات.

خاتمة

يعد التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات رؤية مستقبلية للموارد البشرية، فهي ترافق التغيرات الدائمة التي تشهدها المنظمات فضلا على اعتبارها استراتيجية تسمح بالتكيف مع تقلبات المحيط و مواجهة المنافسة التي تواجهها المؤسسات.

و بالرغم من ظهور التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات كوسيلة لتوجيه وإعادة تأهيل القرارات المتوسطة و الطويلة الأجل للموارد البشرية، إلا أن هذا المنهج لم يتمكن بعد من أن يستقل عن متطلبات الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية، بسبب الالتباس الحاصل ما بين البحث عن المرونة من جهة وسيطرة القرارات قصيرة الأجل من جهة أخرى، لذلك لا يزال منهج التسيير التوقعي يمثل مجرد تقنية بسبب ضعف إدراج طرق الاستشراف المتعددة في ممارسات التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات.

المراجع

بيرتي ج.م.، ثابتي ح .، بن عبو ج.، *قاموس الموارد البشرية وفقا للسياقين الفرنسي و الجزائري*، كنوز المعرفة، ط 01/ 2015.

Allègre C.-A., Andréassian A.-E., *Gestion des ressources humaines: Valeur de l'immatériel,* De Boeck Supérieur, 2008.

Baruel Bencherqui D., Le Flanchec A., Mullenbach-Servayre A., « La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et son effet sur l'employabilité des salariés», Management et Avenir 08/2011(n°48), p14-36.

Brilman J., Hérard J., Le*s Meilleures Pratiques De Management Dans Le Nouveau Contexte Economique Mondial*, Sixième Edition, Groupe Eyrolles, 2006.

Bureau M-C., tuchszirer C., « la VAE : le difficile usage collectif d'un droit individuel », CEE, Connaissance de l'emlpoi, 2008/04, n°58.

Cahen M., « le congés individuel de formation », sur le site http://www.murielle-cahen.com/publications/p_conge.asp, visité le 30/05/2016.

Campoy E., Maclouf E., Mazouli K, Neveu V, *Gestion Des Ressources Humaines*, Pearson Education, 2011, P 6-8

Centre D'étude De L'emploi, L'emploi En Temps De Crise : Trajectoire Individuel, Négociation Collective Et Action Collective, Edition Liaison, 2013.

Citeau J.-P., *Gestion Des Ressources Humaines : Principes Généraux Et Cas Pratiques*, Éditions Armand Colin, 2000.

Citeau J-P, *Ressources humaines*, Dunod, 2010.

Cohen A.,Soulier A., *Manager Par Les Compétences,* Wolters Kluwer, 2004.

Cloez M-A., Etat des lieux de la Gestion prévisionnelle des Emplois et des Compétences dans le secteur de la métallurgie : cas de l'entreprise Duferco Coating de Beautor. Business administration. 2011.

Déjoux C, Dietritch A., *Management Par Les Compétences : Le Cas Manpower*, Pearson Education, 2005.

Dejoux C., *Gestion Des Compétences Et GPEC*, 2éme Edition, Dunod, 2013.

Dennery M., *reforme de formation professionnelle: la clé pour réussir sa mise en œuvre*, ESF éditeur, 2002.

Finot A., *Développer L'employabilité*, insep consulting édition, 2000, p 35.

Gilbert P., *La gestion prévisionnelle des ressources humaines,* La découverte, 2012 .

Godelier N., Pyramide des âges et gestion des ressources humaines, Vingtième siècle 2007/3, N° 95, p. 127-142.

Heurteaux T., De Boisredon B., Gallois P., Herlin O., *Les projets sociaux des entreprises: Impactes 2009*, Wolters Kluwer France, 2008 .

Hosdey A., *Sélectionnez sans vous tromper*, Edipro, 2008.

Kerlan F., *Guide De La Gestion Prévisionnelle Des Emplois Et Des Compétences*, Editions D'organisation, 2002.

Kerlan F., *Guide De La Gestion Prévisionnelle Des Emplois Et Des Compétences*, Editions D'organisation, 2000.

Kerlan F., *guide pour la GPEC*, groupe eyrolles, 2007.

Leboterf G., *Ingénierie Des Compétences*, Editions D'organisation, 1999.

Parmentier C., « une cartographie métiers pour gérer des mobilités des salariées », management et avenir, 2008/01, (n°15), p120-139.

Rouby E., Thomas C., « L'articulation compétences individuelles / compétences stratégiques : vers une solution de gestion intégrée des compétences », revue interventions économiques, 2009, n40, publiée sur le site : http://interventionseconomiques.revues.org/134, visité le 09/05/2016.

Stankievicz F., *la gpec dans un contexte imprévisible : manager les compétences en 25 questions/réponses*, éditions liaisons,2010.

Thierry D., Sauret C., *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*, Ed. L'Haramattan, 1993 , 268 pages.

Weiss D., *Ressources Humaines*, Editions D'organisation, 2005, P498.

Zarifian P., *Le modèle de la compétence,* Edition Liaison, 2001

Netographie

http://www.droit-individuel-formation.fr/, visité le 30/05/2016.

http://www.fafiec.fr/entreprises/anticiper-et-gerer-les-competences/boite-outils-gpec-tpe-pme/consultez-le-kit-complet.html visité le 28/05/2015.

الفصل الثالث
مناهج التحليل الوظيفي

أ.د. ثابتي الحبيب

أ.د. بندي عبد الله عبد السلام

نستعرض في هذا الفصل أهم مناهج التحليل الوظيفي التقليدية و الجديدة، علما أننا خصصنا لهذا الموضوع كتابا مستقلا صدر سنة 2012 تحت عنوان "تجديد مناهج و أدوات تحليل العمل و توصيف الوظائف: مدخل الكفاءات" (51).

هذه المناهج عرفت تطورات كبيرة كما أسلفنا في سياق حديثنا عن تطور مناهج دراسة مناصب العمل في الفصل الأول من هذا الكتاب، و عليه سنتناول في محور أول المناهج التقليدية ثم نتبعها في المحور الثاني بالحديث عن المناهج الجديدة.

أولا) المناهج التقليدية لتحليل مناصب العمل

يميّز المختصون بين نوعين من مناهج التحليل التقليدية: المناهج المباشرة و المناهج غير المباشرة، على اعتبار أن النوع الأول يضع المحلل في علاقة مباشرة بشاغل المنصب أو بالعمل الذي يؤديه الفرد في منصبه، خلافا للنوع الثاني حيث يستعاض عن هذه العلاقة المباشرة بالآثار الناجمة عن العمل أو حوادث العمل أو غيرها مما يشكل علاقة غير مباشرة بالعامل و بمنصب العمل.

1- المناهج المباشرة لتحليل العمل

ضمانا لقدر أكبر من الموضوعية في دراسة مناصب العمل و القابلية لدى المعنيين (شاغلي المناصب)، بغية التوصل إلى نتائج ذات مصداقية، تلجأ المنظمات غالبا إلى بعض الطرق المباشرة لتحليل العمل، لاسيما طريقتي الاستبيان و المقابلة اللتين تعتبران الأكثر استعمالا في هذا المجال(52).

و قد ميّز *Mucchielli* بين ثلاث مجموعات من طرق التحليل المباشرة:

---

[51] ديوان المطبوعات الجامعية . وهران (الجزائر).

[52] اكتفت وثيقة الاتحاد الدولي للاتصالات، المتعلقة بتوصيف و تصنيف الوظائف، بهاتين الطريقتين على اعتبار أنهما أشهر طرق التحليل كما ورد في نص الوثيقة.

1-1- الطرق الاستفسارية

يندرج تحت هذا النوع مجموعة من المناهج يربط بينها عامل مشترك واحد هو قيام المختصين أنفسهم بتوصيف المناصب و تسجيل الملاحظات.

1-1-1- طريقة المقابلة

يتصل المحللون مباشرة بشاغل المنصب للاستفسار شفهيا عن كيفية أدائه لعمله و ما يحيط به من ملابسات، بغية معرفة التفاصيل المتعلقة بطرق العمل و ظروفه و ما يعترض العامل من صعوبات و مشقات، كل ذلك انطلاقا من المصدر الأول و الأهم لهذه المعلومات (شاغل المنصب).

يُسأل شاغل المنصب عن مدخلات و مخرجات عمله: كيف و من أين يتلقى المعلومات و الأوامر و التوجيهات، و إلى أين يوجهها بدوره، كما يُسأل عن كيفية تعامله مع هذه المعلومات: تنفيذ التزاماته، إجراء العمليات المنوطة به، حجم العمليات، الوقت الذي تستغرقه، الصعوبات التي تواجهه...

بالإضافة إلى ما سبق يمكن مساءلة شاغل المنصب عن ظروفه النفسية في العمل (عوامل الرضا و السخط)، عن تقييمه الشخصي لإجراءات العمل الرسمية، الوسائل أو الأدوات المستخدمة، و عن المخاطر المرتبطة بمنصب عمله.

و يتفرع عن طريقة المقابلة العامة هذه، طريقة التوضيح المستثار *Explication provoquée* حيث يطلب من شاغل المنصب إجراء تحليل استذكاري باطني لإحدى العمليات النموذجية التي يتولى إنجازها، و وصف الإجراءات الفرعية المتلاحقة و تركيبها الذهني لديه (أحاسيسه، دوافعه، ردود أفعاله...).

و من مزايا طريقة المقابلة:

- إمكانية الحصول على المزيد من المعلومات التي قد يتردد المستجوب عن الإجابة عنها كتابة، فيكون بمقدور المحلل استخراجها بأسلوب توجيهي أو استفزازي أو غيره.

- إمكانية حث المستجوب و تشجيعه على الكلام خلال المقابلة، لاسيما إذا ما تمكن المحلل من خلق أجواء الثقة مع المستجوب.

هذه الطريقة، رغم ما تكتسي من أهمية بالغة مقارنة بطرق أخرى، نجدها محفوفة بالكثير من المزالق و معرضة بالتالي للانحراف بالعملية عن وجهتها الموضوعية، و تكمن أهم المخاطر هنا في نوعية الأسئلة المنتقاة و في تحضير المقابلة بعناية كبيرة تجنبا للوقوع في الذاتية و الخلفيات غير الموضوعية.

يضاف إلى كل ذلك ما تتطلبه المقابلات من وقت و جهد و إمكانيات كبيرة، لاسيما إذا كانت عملية التحليل شاملة لكل نشاطات المنظمة.

و بالإمكان، تجاوزا لبعض هذه العوائق، اللجوء إلى المقابلات الجماعية حيث يتم جمع النظراء الوظيفيين (أي شاغلي نفس المناصب) و استجوابهم باستخدام تقنيات تنشيط فرق العمل، و من شأن هذا النوع من المقابلات أن يحقق نتائج أحسن بكثير من المقابلات الفردية.

1-1-2- طريقة الاستبيان

الاستبيان هو نموذج من الأسئلة الموجهة إلى العمال أو إلى شريحة مختارة منهم، تتعلق بالجوانب أو المسائل التي يصبو تحليل العمل إلى استكشافها، و جمع البيانات و المعلومات بشأنها.

و من أنواع الاستبيانات المستخدمة في تحليل العمل: بطاقة المتابعة الذاتية، بطاقة الأسئلة المكتوبة، بالإضافة إلى استبيان تحليل و توصيف المناصب.

1-1-3- بطاقة المتابعة الذاتية

هي عبارة عن نموذج يسلم لشاغل المنصب ليسجل عليه فوريا أي مهمة أو عملية يتولى إنجازها، و تستمر عملية التسجيل هذه مدة زمنية لا تقل عن شهر.

يتم تحضير العملية بعناية كبيرة من خلال عقد لقاءات خاصة مع الأشخاص المعنيين لتوضيح كيفيات تسجيل البيانات و الغاية من العملية و تحفيزهم على بذل جهد كبير لإنجاحها، و الشكل التالي يعرض نموذجا لبطاقة المتابعة الذاتية.

شكل (3-1): نموذج بطاقة المتابعة الذاتية

مصلحة:	منصب العمل التسمية:				التاريخ:		
فرع:	شاغل المنصب:				التوجيه:		
مصدر أو سبب العملية المنجزة	التوقيت		الوقت	العمل المنجز (تعيين المهام)	عدد المرات أو الكمية	التقدير (1)	الدورية (2)	المتابعة (3)
	البداية	النهاية						

(1) تسجيل أحد الحروق التالية: د (عمل يتطلب تأهيل أدنى من المطلوب للمنصب)، ع (عمل عادي، ذو كفاءة مناسبة للمنصب)، خ (عمل خارج المنصب) س (عمل يتطلب تأهيل عال).

(2) تسجيل أحد الحروف التالية: ي (يومي)، ر (دوري: تحدد الدورية)، ث (استثنائي).

(3) يسجل في هذه الخانة المنصب أو المناصب التي يوجه لها نتاج العملية المعنية، حرف ل في حالة بقاء العمل بدون وجهة أي معلقا.

Source : Muchielli, Op. Cit. P. 39

و يستحسن إتباع هذه العملية بمقابلة مع شاغل المنصب من أجل إثراء المعلومات المحصل عليها عن منصب العمل، مع مراعاة تمكين العامل من التعبير بحرية و ثقة.

1-1-4- بطاقة الأسئلة المكتوبة

تحضر بطاقة تتضمن قائمة العمليات المندرجة في إطار منصب نموذجي و يتولى شاغلو المناصب التأشير على العمليات التي يؤدونها ضمن مناصب عملهم و يحددون الحجم الذي ينجزونه و الوقت الذي يستغرقونه.

هذه الطريقة تتطلب جردا مسبقا لكل العمليات و تفترض أن كل المهام موصوفة *Prescrites* و أنها تُؤدى طبقا للتوصيف، و هو ما لا يمكن تصوره بسهولة نظرا لصعوبة حصر كل المهام من جهة، و للفارق الموجود بالضرورة بين المهام الموصوفة و المهام الواقعية.

و تعتبر طريقة الاستبيان الطريقة الأكثر شيوعا في الأوساط المهنية لسهولة و سرعة إنجازها، غير أنه يعترضها عدد من الشوائب التي تحول غالبا دون الوصول إلى الحقائق بشكل دقيق، و مرد ذلك إلى:

- المستويات العلمية للمستجوبين، و مدى قدرتهم على الإجابة الصحيحة و الدقيقة عن الأسئلة المطروحة؛

- عدم وجود محفزات لدى العمال للإجابة عن الاستبيان بشكل مرضي؛

- غموض الأسئلة المطروحة مما يخلق تشويشا لدى المستجوب و التباسا في فهمه للألفاظ المستعملة و المعاني المقصودة؛

- عدم وضوح الرؤية لدى المستجوَب و غموض الهدف النهائي من الاستبيان يؤدي في أغلب الأحيان إلى قلة اعتناء بالإجابة أو إلى إهمال الإجابة عن الاستبيان أصلا.

1-2- طرق الملاحظة المباشرة

تكمن أهمية الملاحظة المباشرة في كونها تسمح بمشاهدة الواقع و معايشة أحداثه أو المشاركة في صنعها، و من ثم يمكننا التمييز بين نوعين من طرق الملاحظة المباشرة.

1-2-1- الملاحظة الوصفية

تتمثل في مراقبة شاغل المنصب أثناء أدائه لمهامه و متابعة سير العمل عن كثب، و تسجيل كل الملاحظات مع مراعاة التجرد إلى أقصى حد ممكن أي الاكتفاء بالمشاهدات فقط دون إبداء تقييمات أو أحكام على كيفيات أداء العمل، لاسيما خلال مرحلة الملاحظة و تجميع المعلومات.

و رغم بساطة هذه الطريقة إلا أنها عرضة للكثير من الصعوبات و المخاطر لأن وجود مراقب يخلق بالضرورة ردود أفعال إرادية أو غير إرادية لدى شاغل المنصب من ضمنها سلوكيات غير معتادة لديه أو إظهار مواقف عدوانية أو توافقية مصطنعة، لذلك يتوجب قبل الشروع في الملاحظة تكريس جو من الثقة و التفاهم مع شاغل المنصب و السعي إلى إقناعه بأهمية العملية و بضرورة مساهمته في مجرياتها باتخاذ موقف تلقائي و اعتيادي.

و لتجنب أخطاء الملاحظة ينبغي على الملاحظ مراعاة ما يلي:

- توفير العفوية في الملاحظة و تجنيب شاغل المنصب تحت المراقبة التكلف في السلوك؛

- تخطيط عملية التحليل و تحديد الأهداف المرحلية و تمييز المعلومات الأساسية عن تلك المبتذلة؛

- تنمية القدرة على الملاحظة الدقيقة و الشاملة و سرعة البديهة لدى المحلل، لأن عملية الملاحظة تتطلب قدرا وافرا من التركيز و الانتباه و الفهم السريع.

1-2-2- الملاحظة الذاتية

و تسمى أيضا بطريقة التعلم الشخصي *Apprentissage personnel* و تتطابق إلى حد كبير مع ما يطلق عليه المختصون في علم المناهج: الملاحظة بالمشاركة *L'Observation-Participation*، و تتمثل في سياق تحليل العمل في تعلم المحلل للمهام و دراستها من خلال أدائها داخل المنصب.

و يمكن استخدام هذه المنهجية بإحدى طريقتين: إما أن يتحول المحلل إلى عامل أو يتحول العامل المتخصص في المنصب إلى محلل بعد تدريب كل منهما على أداء مهام الآخر.

و قد تصلح هذه الطريقة في بعض المناصب البسيطة التي يمكن تعلم مهامها بسرعة و بسهولة، لكن الأمر خلاف ذلك عندما يتعلق بالمناصب الصعبة أو المعقدة، و كذلك الشأن بالنسبة للعمال فليسوا كلهم مؤهلين و لا صالحين للقيام بمهام تحليل العمل لأن هذه العملية تتطلب من المعرفة النظرية و العملية ما يجعل منها اختصاصا فنيا يتولاه خبراء في هذا الشأن.

1-3- تحليل العمل بواسطة الرموز و الرسومات

تفطّن بعض الباحثين إلى ضرورة ضبط ملاحظة العمل بأنظمة ترميز و أساليب قياس خاصة للحد من مخاطر الأخطاء و الانحرافات الذاتية، و ضمان مستوى معقول من الصرامة و الموضوعية.

1-3-1- نظم الترميز

يعود الفضل في ابتكار منهجية الملاحظة بواسطة الترميز إلى جيلبرث في بدايات القرن الماضي و ماينار و غيرهما، و فيما يلي نبذة موجزة عن أهم أنظمة الترميز المستخدمة:

أ) ترميز جيلبرث

يرى جيلبرث أن كل حركة معقدة هي عبارة عن عناصر عمل *Eléments d'action* متتالية أو أجزاء حركات أولية ذات عدد محدود، حصرها جيلبرث في 17 و أطلق عليها اسم *Therbligs* (اسم جيلبرث مقلوبا).

و يؤدي تركيب الحركات الأولية السبعة عشر إلى إعادة تشكيل كل الحركات المهنية، و بالمقابل يؤدي تفكيكها إلى تحليل الحركات، هذه العناصر الأولية هي: البحث، العثور، الاختيار،

التناول، النقل، الوضع، الجمع، الاستعمال، التفكيك، المراقبة، الترتيب، المسك، الترك، النقل في الفراغ، الانتظار المحتوم، الانتظار المتجنب، التفكير.

و يتمثل ترميز جيلبرث في منح رموز اصطلاحية لهذه العناصر الأولية خلال التوصيف.

ب) ترميز ماينار أو طريقة قياس الوقت

تهدف طريقة قياس الوقت المعروفة أيضا باسم مبتكرها سنة 1940 ماينار إلى تقدير الوقت القياسي الموحد اللازم لتنفيذ أي حركة أولية، و أطلق على الوقت القياسي اسم *Stème* و يعبر عنه بوحدة *MTM* المساوية لـ 100 000/1 من الساعة أي 0,036 ثانية.

و أحصى ماينار، بالإضافة إلى ذلك، عناصر الحركات الأساسية و رمز لكل عنصر بحرف خاص، و تتضمن حركات اليد، على سبيل المثال، العناصر الثمانية التالية: الالتقاط (R)، التحريك (M)، التقليب (T)، الضغط (AP)، التناول (G)، الإطلاق (RL)، الموقعة (P) و التخلي (D).

و عقب تحديد الوقت القياسي (*Stème*) لكل عنصر حركة يمكن التوصل إلى تحديد الوقت المعياري اللازم لتنفيذ أي مهمة، من خلال جمع الأوقات القياسية لكل الحركات الأولية المكونة للمهمة.

1-3-2- الملاحظة بواسطة الرسومات البيانية

تعتمد منهجية الرسومات البيانية على عدد من التقنيات و الإجراءات الهادفة إلى إعطاء صورة كلية عن المنصب أو عن بعض جوانبه، و التوصيف الموضوعي للعمل المؤدى فيه.

و قد تعددت هذه الرسومات و الخرائط لحد أنه يصعب علينا حصرها، لذلك سنكتفي بذكر بعضها على سبيل المثال:

أ) خريطة الإجراءات المرحلية ***Flow Process Chart***

تستخدم رسومات اصطلاحية ثابتة لتمثيل مجريات العمليات في منصب معين: خط أفقي قادم من اليسار لتمثيل دخول المواد إلى المنصب (مع الإشارة إلى مراجع و طبيعة المواد) ... خط عمودي يبيّن تتابع العمليات التي تؤدى في المنصب... خط عمودي على أقصى اليمين يخصص لمسار العنصر الرئيسي ... و يمثل تجميع العناصر المادية بخط أفقي يربط بين الخط العمودي الثانوي و الخط العمودي الرئيسي...

و بذلك يمكن تمثل و معاينة مجريات المراحل المختلفة للعمل و نوعية العمليات المتتابعة، و بالإمكان توسيع نطاق هذه الخريطة لتشمل المواقيت التي تستغرقها كل عملية أو مرحلة و تحديد المراحل الحرجة و غيرها...

ب) مخطط الدوران

يرسم على ورقة مليمترية المسار الذي تنتقل فيه المواد أو التجهيزات التي يقوم المحلل بدراسة تحولاتها، أو العمال الذين تتم دراسة تنقلاتهم و يمكن أن يستخدم هذا المخطط كخريطة اتجاهات *Graphique de cheminement*.

1-4- تحليل العمل بالاستبار أو تقنية الملاحظات الآنية

توصّل *Tripet* إلى ابتكار هذه الطريقة سنة 1934، و تعود جذورها إلى الحقبة الحرفية حيث كان صاحب العمل أو كبير المتمهنين *Le Maître ou le Compagnon* يقوم بإجراء عمليات تفتيش مفاجئة للإطلاع على الوقت الضائع، العمل المتأخر و العمل المنجز، غير أن تقنية الملاحظة الآنية لا تهدف إلى التفتيش أو الحكم على العمال، و إنما إلى دراسة المناصب عن طريق تسجيل ما يفعله شاغل المنصب في أوقات عشوائية، و بذلك يمكن التوصل إلى تقدير حجم المهام و نوع العمليات التي يؤديها العامل إضافة إلى تجميع ملاحظات آنية تشكل قاعدة بيانات هامة على اعتبار أن تراكمها بطريقة عشوائية و فجائية يعطي صورة صادقة و دقيقة عن عمل المنصب.

و تكمن أهمية هذه التقنية مقارنة بالملاحظة المباشرة في عفوية سلوك العامل موضوع الدراسة و في إمكانية دراسة مناصب كثيرة بعدد قليل من المحللين و بدون إحداث أي ارتباك في سير العمل.

2- المناهج غير المباشرة لتحليل العمل

لتجاوز نقائص المناهج المباشرة، التي أشرنا إلى بعضها فيما سبق، يلجأ الكثير من المحللين إلى نوع آخر من المناهج التحليلية لاستخدامها بالتوازي مع الأولى أو منفردة حسب نوع العمل و طبيعة الظروف المحيطة به.

و يعود الفضل في ابتكار معظم المناهج غير المباشرة لتحليل العمل إلى المختصين في سيكولوجيا العمل.

2-1- دراسة آثار العمل

خلافا للمناهج القائمة على أساس ملاحظة العمل أثناء أدائه، تدرس هذه المناهج نتائج العمل و انعكاساته و حجم الإنتاج في المنصب، و من ثم تحدد مواصفات العمل على أساس آثاره.

و التحليل بالآثار يتضمن عدة طرق نوجز أهمها فيما يلي:

2-1-1- تحليل كمية و نوعية الإنتاج في المنصب

تعتبر هذه الطريقة من أقدم طرق مراقبة و تقييم العمل فقد مورست في ظل النظام الحرفي كأساس لتقييم أداء المتمرنين و وسيلة لتحليل كيفيات أداء العمل.

و لم تلبث هذه الطريقة أن تطورت تدريجيا مع تطور أنظمة التسيير، لتصبح معتمدا أساسيا في الكثير من المجالات لاسيما في مجال إدارة الجودة و اليقظة الاجتماعية و غيرها...

و يسمح تحليل الإنتاج في سياق دراسة مناصب العمل بتقييم السير الكلي للعمل على مستوى منصب واحد أو مجموعة مناصب، و اكتشاف أوجه الخلل في التنظيم المعتمد أو في بعض مسارات الإنتاج، بحكم أن العملية الإنتاجية تشكل نظاما متداخلا يتركب من العامل و الوسائل و المهام.

2-1-2- تحليل الأخطاء المهنية

بادرت باكو *S. Pacaud* في 1960 بدراسة وظائف الميكانيكيين و سائقي القاطرات من خلال تحليل البيانات الخاصة بالعقوبات، و تمكنت من إحصاء ثمانية و عشرين خطأ مختلفا؛ اختارت ثلاثة أخطاء تندرج ضمن مجموعة "مخالفة قواعد الأمن" لإجراء الدراسة السيكولوجية مستخدمة في ذلك عدة وسائل استكشافية: الملاحظة الذاتية، استجواب السائقين و الاستبطان *L'introspection*، و من ثم توصلت إلى تحديد العوامل السيكولوجية المولدة للخطأ [(53)].

و يرى فافرج *Faverge* أن طريقة تحليل الخطأ تمكن من استكشاف المظهر السلبي للأداء: ما لم يتم فعله أو عجز العامل عن أدائه، و التوصل عبر ذلك إلى ما كان ينبغي فعله، و مظهر آخر

---

[53] Gillet B., ***Améliorer la Formation Professionnelle par l'étude du travail***, Ed. d'Organisation, 1973, P. 127.

إيجابي: ما تم فعله بدل ما كان ينبغي أن يفعل، و هو ما يكشف عن ميكانيزم خارجي معيق للمهام.

2-1-3- تحليل حوادث العمل

تكمن أهمية الحوادث في سياق تحليل العمل في كونها تمكن المحلل من اكتشاف اختلالات النظام، و من ثم تحديد الوظائف أو المهام المسببة للحوادث و التي تستدعي اعتناء خاصا سواء من حيث تهيئة ظروف العمل أو إعداد برامج الوقاية أو التكوين أو غيرها.

و قد تبيّن أن المخاطر تزداد شدة عقب حالات الاستراحة أو الفترات التي تتلو حدثا يتطلب تخلي العامل عن نشاطه العادي للقيام بعمليات إصلاح أو ترميم ... أو غيرها[(54)].

و تنصب عملية التحليل على الأشخاص الذين تعرضوا للحوادث و مواضع الحوادث (الآلات، المكان...) و كذا ظروف وقوع الحوادث، للتوصل إلى تجميع سلسلة من المعلومات الكفيلة بإعطاء تصور صادق عن محتويات النشاط و الاختلالات التي تشوب عملياته.

2-2- طريقة الأحداث الحرجة أو طريقة FLANAGAN

يعتبر الحدث حرجا في منظور هذه الطريقة إذا استجاب لأربعة معايير:

- أن يكون جزءا من نشاط إنساني مهني قابل للملاحظة، و يشكل كلا قابلا للعزل من حيث سرد تفاصيله و إعداد عرض حال بشأنه؛
- أن يشكل وضعية يمكن دراسة أسبابها و نتائجها، و ذات قيمة في فهم النشاط موضوع الدراسة؛
- أن لا تكون الوضعية مبهمة أو مشكوك فيها بل ينبغي أن تبرز أو تعبر عن أهداف أو مقاصد واضحة؛
- الأحداث المعروضة يجب أن تكون حالات سلوكية قصوى، على نحو جد فعال أو العكس.

[54] Faverge, 1960, Cité par B. Gillet, P. 122.

و يرى *Mucchielli* أنه من الأولى تسمية هذه الأحداث بالحالات المعبّرة *Cas Significatifs* لكون العرض المنتقى أو الملاحظة المعتمدة يجب أن تمثل مظهرا نموذجيا إيجابيا كان أو سلبيا للنشاط المهني المدروس.

من خلال سرد الوقائع و السلوكيات على ضوء الاعتراضات، الاحتجاجات، تقارير الأحداث و كذا الأسباب الظرفية للتوبيخ أو التهنئة... يمكن تكوين فكرة عن الخلل أو التفوق الذين تتسم بهما المناصب، و من ثم استخلاص المقتضيات الحرجة للمهام.

و تتضمن طريقة الأحداث الحرجة أربع مراحل هي(55):

أ) تحديد الهدف العام للنشاط المدروس

يتوجب ابتداء تحديد الهدف أو الأهداف العامة للمنصب أو للنشاط المهني في المنصب بغية حصر السلوكيات الفعالة بالنظر إلى الهدف المنشود.

تعترض هذه العملية جملة من الصعوبات و العوائق:

- صعوبة تحديد الهدف بدقة في كثير من المهن؛
- كل نشاط يصبو في الغالب إلى تحقيق عدة أهداف؛
- يتعذر في كثير من الحالات على الأفراد إعطاء توصيف كامل و موضوعي للأهداف، و غالبا ما تتباين الآراء بهذا الشأن بين شاغل المنصب، الرئيس التدرجي و مستعملي الخدمة أو المنتج.

يقترح *FLANAGAN* استجواب فريق عمل ضيق ذي معرفة واسعة بالنشاط المدروس، ثم تحليل إجاباته للتوصل إلى تحديد صحيح و دقيق لأهداف النشاط.

ب) تخصيص الملاحظات

من خلال العروض و الملاحظات المبدئية المتعلقة بوضعيات العمل يحدد المحلل الوقائع المعبرة و التي يجري توصيفها بدقة كبيرة: مكان وقوعها، الشخص الذي يقوم بها... و يبحث أيضا عن التطابق *La Congruence* بينها و بين الأهداف العامة و مدى إسهامها في تحقيق هذه الأهداف.

55 Mucchielli, pp. 60-61.

توصف الآثار السلبية أو الإيجابية للحوادث الملاحظة على إنجاز الأهداف بعبارات خصوصية، و الحرص على التقييم أو القياس الكمي للانعكاسات من حيث الزمن، الأموال، المواد...في حدود الإمكان أو الاكتفاء بالتقييم النوعي.

ج) جمع المعطيات

عقب تحديد الأهداف و تخصيص الملاحظات يتوجب تعيين المكلف بالملاحظة و المناصب التي تشملها الملاحظة.

- من يتولى الملاحظة ؟

يعهد بالملاحظة إلى أشخاص ذوي كفاءة، ملمين بالمهنة موضوع الملاحظة و متدربين على مناهج الملاحظة و لهم قدرة على تسجيل الملاحظات بدقة، و غالبا ما يتولى المشرفون أو رؤساء العمال[56] أو المسئولون المباشرون[57] تسجيل الحوادث الحرجة للمنصب فور ملاحظتها ثم تتم مقابلتها بمناصب أخرى مثيلة للمنصب المعني.

- موضوع الملاحظة:

تنصب الملاحظة على مناصب متماثلة تحدد لهذا الغرض، و يختلف عدد الحوادث الواجب جمعها حسب الأهداف المرجوة من الدراسة و مواصفات المنصب موضوع الدراسة، و يحدد *Mucchielli* عدد الحوادث بخمسين إلى مائة بالنسبة للمناصب البسيطة (ذات المهمة الوحيدة) و بألف إلى ألفين بالنسبة للمناصب المعقدة.

و تستخدم عدة إجراءات و أساليب لجمع المعطيات: المحاورة، الاجتماع، النقاش، الاستبيان، ورقة الملاحظة.

د) تحليل المعطيات

لتسهيل عملية معالجة المعطيات يتم تصنيفها إلى فئات أو مجموعات متجانسة في إطار السياق العام للأهداف المرجوة من العملية.

---

56 Gillet, Op. Cit. P. 119.

57 Mucchielli , Op. Cit. P. 61.

تتواصل عملية التقسيم بغية الحصول داخل مجموعة (أو صنف من الأحداث) على أقسام فرعية مع الحفاظ على تقسيم متجانس بين كل الأصناف المحددة، أي تكون لها جميعا نفس المستويات و الامتدادات و الأهمية و أن تسري على كل المناصب المتماثلة.

و في المثال التالي المقتبس عن دراسة تطبيقية أنجزها *FLANAGAN* نفسه توضيح لعملية الهيكلة التدرجية للأحداث[58]:

- الحدث الحرج: ملاحظة خطأ متمثل في تسليم جزء من التجهيزات خاصة بزبون ضمن دفعة من السلع موجهة لزبون آخر، و تصحيح الخطأ.
- السلوك الحرج: الكشف عن العناصر الناقصة أو المعيبة.
- الفئة: المراقبة و التفتيش.

إن الغاية من وراء هذا التحليل الهيكلي لأنواع الحوادث هو الوصول إلى فهم آليات حدوثها، لماذا و كيف تحدث ؟ و من ثم فهم تركيبة العمليات أو النشاطات المهنية.

2-3- تحليل العمل بطريقة المحاكاة

عند صعوبة استخدام المناهج السالفة بالنسبة لبعض المناصب نظرا لطبيعتها الخصوصية مثل مناصب قيادة المكوكيات الفضائية أو مناصب العمل في المركبات الصناعية الخطيرة، يلجأ المحللون إلى تشكيل هذه المناصب اصطناعيا و ذلك بإعادة تكوين ظروف العمل و مقتضياته، كليا أو جزئيا، مع مراعاة خصوصيات المنصب الفعلي.

تجرى دراسة التفاعلات في المناصب المحاكية بطريقة مخبرية بحيث يتسنى للمحلل استبدال المتغيرات على ضوء ملاحظات المناصب الحقيقية، للوصول إلى أقرب مستوى ممكن من الواقع.

و تنصب هذه المحاكاة على جوانب مختلفة من وضعيات العمل بغية تمثل التفاعل السيكو ـ فيزيولوجي للعامل مع المكونات المادية و المعنوية للعمل.

و تستخدم في التحليل بالمحاكاة طريقة الملاحظة التي أشرنا إليها في المناهج المباشرة و يبقى الفرق الأساسي هو أن الملاحظة المباشرة تنصب على وضعية عمل حقيقية في ظل ظروف واقعية أما هنا فيتعلق الأمر بمنصب و ظروف اصطناعية مقتبسة من الواقع.

---

58 Gillet, Op. Cit. P.

ثانيا) المناهج الجديدة لتحليل العمل

أمام عجز المناهج التقليدية عن استيعاب التحولات الجارية و قصورها عن تمكين المنظمات من حيازة أدوات فعالة تضمن لها تطوير وظائفها و ترقية أنماطها الادارية بما تقتضيه مستجدات المحيط و متطلبات المرونة التنظيمية، سارعت الكثير من المنظمات المهنية و الهيئات العلمية المتخصصة إلى ابتكار عدد من المناهج الجديدة التي تندرج في سياق التحولات الادارية و التنظيمية الراهنة.

و لقد تعددت هذه المناهج و تنوعت مجالاتها لدرجة يصعب معها حصر كل هذه المناهج، و لعل ذلك ما يفسر عدم عثورنا على أي مؤلف شامل لكل المناهج الجديدة لحد الساعة.

لذلك سنحاول من خلال هذا الفصل استعراض أهم المناهج الجديدة المستخدمة حاليا في العديد من الدول و المنظمات الغربية، و قد حرصنا على تصنيفها في مجموعات متجانسة على النحو التالي: مناهج التحليل الأرغونومي و السيكوسوسيولوجي (1) و مناهج التحليل الوظيفي (2).

1- التحليل الأرغونومي و السيكوسوسيولوجي للعمل

نخصص هذا الفرع للحديث عن نشأة و تطور علم المواءمة البشرية (الأرغونوميا) ثم نستعرض أهم مناهج التحليل الأرغونومي و السيكوسوسيولوجي للعمل.

1-1- نشأة علم المواءمة البشرية و تشعب مجالات تحليل العمل

ساهمت التطورات التي أعقبت الحرب العالمية الأولى بالإضافة إلى نتائج الأبحاث المتعلقة بالعمل، لاسيما في سياق التوجهين الكلاسيكي و النيوكلاسيكي، ساهمت في انتقال محور الاهتمام من الآلة إلى الإنسان، و من إخضاع العامل لمتطلبات العمل إلى تطويع الآلات و ظروف العمل للمقتضيات البشرية، و واكب ذلك ظهور مجال معرفي جديد يهتم بالهندسة البشرية *Human Engineering* يهدف إلى دراسة الخصائص الفيزيولوجية و السيكولوجية لمشغلي الآلات في مناصب عملهم.

1-1-1- نشأة و تطور علم المواءمة البشرية (الأرغونوميا)

في 1949 ابتكر في أكسفورد بانجلترا مصطلح ***الأرغونوميا*** *Ergonomie* المركب من كلمتين يونانيتين *Ergon* العمل و *Nomos* القواعد، للدلالة على مجال معرفي جديد يهتم بدراسة العمل، و

أنشئت لهذا الغرض جمعية البحوث الأرغونومية *Ergonomics Research Society*، و في 1959 تأسست الجمعية الدولية للأرغونوميا *Association Internationale d'Ergonomie*، و توالى بعد ذلك ظهور الهيئات المختصة بالأرغونوميا في الكثير من الدول الأوربية.

و تتفق معظم التعاريف على أن الأرغونوميا هي استغلال المعارف العلمية المتعلقة بالإنسان و اللازمة لتصميم أدوات و آلات و تجهيزات يمكن استعمالها بدرجة عالية من الأمان و الفعالية و الراحة، و قد يتسع مفهوم الأرغونوميا ليشمل دراسة العمل البشري كلما كان فيه استعمال للآلات و الأجهزة و الأدوات.

و قد تتبّع الأستاذ بوحفص مباركي مراحل تطور البحث الأرغونومي منذ ترسيمه كاختصاص مستقل في نهاية الحرب العالمية الثانية(59):

أ) مرحلة الأرغونوميا الكلاسيكية

اهتمت النظرة الكلاسيكية للأرغونوميا في بداية الأمر بالعلاقة إنسان– آلة ثم تجاوزت ذلك لتهتم بالتصميم الشامل لمجال العمل من حيث ترتيب الأجهزة و تصميم المقاعد و الطاولات و الآلات و المحيط المادي المناسب للعمل، معتمدة في ذلك على إسهامات الأنتروبومتري و الفسيولوجيا و السيكولوجيا.

ب) مرحلة أرغونوميا الأنساق

ظهر هذا الاتجاه في الولايات المتحدة الأمريكية في خمسينيات القرن الماضي و سعى إلى تدارك نقائص الاتجاه الكلاسيكي، و يقصد بالنظرة النسقية أن الأفراد و الآلات معا يشكلون نسقا واحدا، على اعتبار أن الآلات تؤثر على أداء الأفراد و بالمقابل يؤثر الأفراد على أداء الآلات، مما يتطلب تطوير قدرات الأفراد و الآلات معا بالتوازي.

ج) مرحلة أرغونوميا الخطأ

برزت هذه النظرة كبديل عن أرغونوميا الأنساق و تبنت دراسة و تفسير الخطأ البشري في نسق الإنسان و الآلة، على أساس أن الخطأ البشري هو السبب الأساسي في فشل النسق عن أداء

---

[59] أ.د. بوحفص مباركي : ***العمل البشري*** ، ص 31-40.

مهامه بغض النظر عن نوعية النسق، مما يتطلب تتبع مراحل تطوير النسق: التصميم و التركيب و الصيانة، لاستكشاف الخطأ البشري فيها.

1-1-2- تطور تحليل العمل و تشعب مجالاته

توسعت اهتمامات الأرغونوميا و دراسات الهندسة البشرية منذ الستينات مدمجة ضمنها تخصصات أخرى، الأمر الذي نقل محور اهتمام هذه الدراسات من المنصب و علاقة الإنسان بالآلة (النظرة الجزئية) إلى مجالات أوسع تمس كل ما يندرج في وضعية العمل كالاتصال و الشخصية و العوامل المعنوية و العلاقات الاجتماعية و كذا لعوامل السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و غيرها (النظرة الكلية).

هذه التطوّرات جعلت دائرة المهتمين بتحليل العمل تتسع أكثر لتشمل تخصصات كثيرة نذكر منها:

- **طب العمل**: عرف هذا المجال تطورات جد معتبرة خلال العقود الأخيرة، و لم يعد دوره يقتصر على الجانب الوقائي بل امتد ليشمل مجالات تنظيم العمل، الأمن الصناعي، الأمراض المهنية، مراقبة الظروف العامة للعمل في المؤسسة ... و بذلك أضحى طب العمل أكثر اهتماما بالمكونات السيكو . سوسيولوجية لمناصب العمل.

- **الفيزيولوجيا**: يهتم هذا الفرع بدراسة التركيبة البشرية أو ما أسماه بعضهم بالآلة البشرية، من حيث الحركات *Les Postures* و انعكاساتها على أداء العمل و على صحة العامل.

- **علم النفس**: ساهم المختصون في علم النفس مساهمة فعالة منذ وقت مبكر في الدراسات التنظيمية، و يحتل اليوم هذا الحقل المعرفي مكانة هامة في دراسة العمل و في التحليل السيكوسوسيولوجي للظاهرة الجماعية و الأبعاد النفسية في الأوساط المهنية.

- **إدارة الموارد البشرية**: يساهم تحليل مناصب العمل في إيجاد الأرضية التي تمكن مدير الموارد البشرية من إعداد السياسات و البرامج الخاصة بالأفراد على امتداد المسيرة المهنية على الصعيدين الفردي و الجماعي: توظيف . توجيه . تكوين . تحفيز . نظام الأجور ...إلخ.

- **الهندسة التنظيمية**: تطورت أنشطة تحليل العمل التي كانت منوطة سابقا بمكاتب المناهج و التي كان دورها منحصرا في حدود تحليل و توصيف مناصب العمل، لتأخذ منحى آخر أكثر

اتساعا يتمثل في تحليل المنظمة و تدقيق أوجه الخلل التنظيمي فيها، و لذلك ارتأى البعض تسميتها بالتكنولوجيا التنظيمية، و تشمل الهندسة التنظيمية كل النشاطات و العناصر المكونة للمنظمة.

بعد أن تطرقنا إلى مفهوم و نشأة و تطور علم المواءمة البشرية (الأرغونوميا)، نستعرض فيما يلي أهم المناهج المبتكرة في هذا المجال، مع ضرورة الإشارة إلى أن الاهتمام بالعلاقة إنسان . آلة و بالمتطلبات السيكوسوسيولوجية للعمل قد تزايد بشكل كبير خلال العقود الأخيرة بسبب الانتشار المذهل لتكنولوجيات الإعلام و الاتصال من جهة و بسبب المكانة المخولة حاليا للإنسان في أنظمة العمل من جهة أخرى، مما أدى إلى ظهور عدد كبير من المناهج الهادفة إلى ضمان "الأمن" و "الصحة" و "الوقاية" سواء في مسارات الإنتاج (حماية العامل) أو في المنتج نفسه (حماية المستعمل)، ويندرج كل ذلك في إطار شامل من الاستراتيجيات و التقنيات الخاصة بإدارة المخاطر.

1-2- مناهج التحليل الأرغونومي للعمل

يمكننا تصنيف مناهج التحليل الأرغونومي إلى ثلاثة أصناف: المناهج المرتكزة على دور الآلات، و المناهج المرتكزة على دور العمال و أخيرا المنهجية التركيبية.

1-2-1- المناهج المرتكزة على دور الآلات

هذا النوع من المناهج يتعلق بالتجهيزات أو بوضعيات العمل حيث تحتل الآلات و الأدوات دورا أساسيا:

أ) طريقة تحليل الاختلالات « HAZOP » Méthode

تستخدم طريقة تحليل الاختلالات *Hazard and Operability Safety (HAZOP)* في الصناعات التحويلية بصفة خاصة لاسيما حيث يتم التحويل بواسطة عمليات كيماوية أو بيوكيماوية و فيزيقية.

تطرح مجموعة تساؤلات بخصوص أهم العمليات في المسار الإنتاجي، تتعلق بمعايير التحويل مثل الضغط، الحرارة، التركيز، المنسوب... للبحث عن الانحرافات أو الاختلالات التي قد تحدث و تخل بالسير العادي للنظام.

يتطلب التنفيذ الناجح لهذه الطريقة المعرفة الجيدة بالتجهيزات، لذلك ينبغي أن يتكون فريق التحليل من خبراء ملمين بتفاصيل و دقائق تشغيل التجهيزات.

ب) طريقة تحليل نمط الاختلال و الأثر MFEA

طريقة *"Mode Failure and Effect Analysis"* مناسبة أكثر لتجهيزات التحويل أو التجهيزات الموجهة آليا.

تبحث هذه الطريقة في أسباب حدوث أعطال في التجهيزات و انعكاساتها على سير النظام، و عليه فهي لا تناسب الحالات التي تكون فيها الأخطاء بسبب الفرد (مشغل الآلة).

يسجل المحلل على جدول خاص التجهيزات موزعة على عدد من الفروع ثم العوامل المعرضة للعطل، الأسباب، الانعكاسات المترتبة على توقف بعض التجهيزات و آثارها على سير العمل و أخيرا التوصيات المتعلقة بتحسين الأوضاع و ضمان الأمن.

ج) طريقة "ماذا لو؟" Méthode "What if"

هي عملية عصف ذهني *Brainstorming* يقوم بها فريق من الخبراء و ذلك بالتساؤل عن عدد من الأوضاع أو الحوادث الممكنة و عما يمكن أن ينجر عن وقوعها.

من مزايا هذه الطريقة أنها سريعة و لا تتطلب تحضيرات كبيرة، غير أن الحصول على نتائج جيدة يقتضي تشكيل فريق متعدد التخصصات للقيام بالعصف الذهني حتى تتوزع التساؤلات "ماذا لو" على جميع المجالات.

د) طريقة إيشكاوا Méthode ISHIKAWA

تهدف طريقة إيشكاوا أو الحسكة إلى ترتيب الاقتراحات الواردة خلال حصة العصف الذهني، و تنفذ عبر خطوات متتالية تبدأ بتحديد الخطر و العوامل المرتبطة به و كيفية تأثيرها، هذه العوامل قد تكون ذات طابع مادي (المواد، الآلات ...) أو تنظيمي (تعليمات، تكوين، إجراءات...)، و بعد ذلك تأتي مرحلة تعميق البحث في العوامل التي تظهر أكثر أهمية.

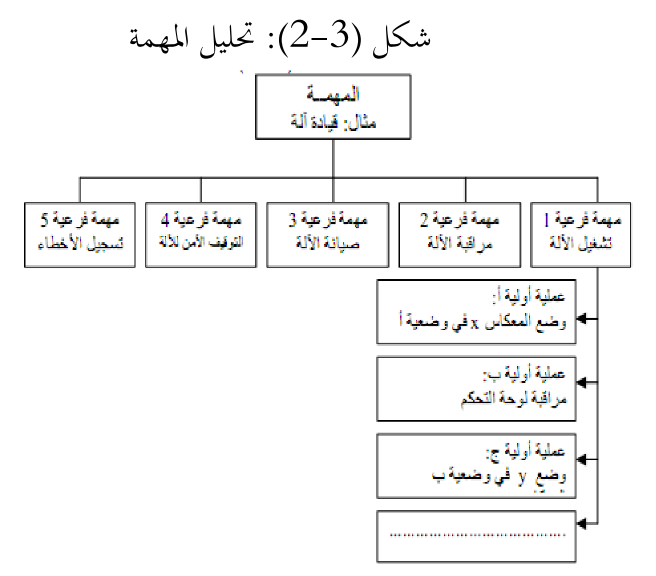
1-2-2- المناهج المرتكزة على دور العمال

تتعلق هذه المناهج بالمخاطر الناجمة عن أخطاء مرتكبة من قبل الأفراد:

أ) طريقة تحليل المهام Méthode d'Analyse des Taches

تنصب طريقة تحليل المهام على مشغلي الآلات أو أي مجموعة من الأفراد تتولى إنجاز مهمة معينة، يقوم المحلل بتقسيم المهمة إلى مهام فرعية ثم إلى عمليات أولية كما يوضحه الشكل التالي:

شكل (2-3): تحليل المهمة



من خلال هذا التقسيم التفصيلي للعمليات الأولية يمكن فحص المخاطر التي قد تحدث خلال مختلف العمليات و ما يمكن فعله لتجنب هذه المخاطر أو الحد منها.

يمكن أن يتولى عملية تحليل المهام شخص ذو خبرة ميدانية كبيرة يقوم بملاحظة مشغل الآلة أو القائم بالمهمة و يسجل ملاحظاته حول الأعمال الخطيرة المحتملة، كما قد تجري عملية تحليل المهام بواسطة حلقة نقاش تجمع كل مشغلي الآلات (العمليين) تهدف إلى اكتشاف مكامن الخطر المحتملة باستخدام طريقة العصف الذهني.

هذه الطريقة يمكن استخدامها لعدة أغراض:

- تصميم تجهيزات جديدة؛
- تعديل تجهيزات موجودة؛
- صياغة إجراءات عمل؛
- إعادة تنظيم ورشة العمل، و غيرها من الأغراض.

ب) طريقة تحليل الفعالية البشرية Human Reliability Analysis (HRA)

هذه الطريقة عبارة عن عملية تقييم منظمة للعوامل المؤثرة على أداء العمال (مشغلي الآلات، المكلفين بالصيانة، الإطارات...)، و ذلك من خلال تحديد الوضعيات المولدة للأخطاء أو الحوادث.

تسمح كذلك بتحديد أسباب الأخطاء البشرية من خلال تعميق التحليل بما قد يمكن من تقييم الحالات الاستثنائية خلافا للطريقة السابقة.

تستعمل هذه الطريقة غالبا بالاشتراك مع طرق أخرى مثل طريقة إيشيكاوا أو غيرها.

ج) طريقة قياس إرهاقية المهام

يمكن تقييم مدى إرهاقية المهام أو المجهودات التي تتطلبها من خلال سلسلة تساؤلات تطرح على منفذي العمل أثناء أدائهم لمهامهم و تسجل على سلم تقييمي خاص يقيس متغيرات الترددية أو المدة الزمنية المستغرقة، و إعطاء قيم في شكل نقاط، و من أمثلة هذه المقاييس نذكر سلمي *CERGO* و*LEO* .

- **مقياس CERGO**

نسبة إلى مركز ترقية الأرغونوميا *Centre de Promotion de l'Ergonomie*، و هو من ابتكار بلجيكيين مختصين في المواءمة البشرية، و يتضمن هذا المقياس:

- قياس و تحليل عوامل المحيط المادي و الاجتماعي؛
- قياس و تحليل التفاعلات الفيزيولوجية للمنفذين؛
- قياس و تحليل الظروف الذاتية للمنفذين.

و يعتبر مقياس *CERGO* سلم متعدد الأبعاد لكونه يتناول بالتحليل و الدراسة 17 بعدا مختلفا من أبعاد العمل على النحو التالي:

* الأبعاد الثمانية الأولى هي: التعب، تقييم الخطر، الأهمية، الدقة أو التركيز، درجة الصعوبة، الاستقلالية، وتيرة العمل و المسئولية، تقيّم هذه الأبعاد بواسطة 11 معيارا.

* أما الأبعاد التسعة المتبقية فتتعلق بالأعباء المادية و المحيط المادي، و هي: وضعية الجسم *Posture*، الحركات، الحرارة، البرودة، الضجيج، الاهتزازات، الإنارة، التهوية و غيرها، و تقاس بواسطة سلم انزعاج *Echelle d'incommodité* من 5 مستويات (1= انعدام الانزعاج، 5= الألم).

- **مقياس LEO**

مقياس *Lokaal Ervaren Ongemak (LEO)* هو الصيغة الهولندية للسلم المصمم في السويد من طرف *Borg*، و يتضمن إمكانيات إجابة تتراوح بين 0 و 10، لتناسب توصيفات تبدأ من "انعدام أي ضيق" أو انزعاج إلى "ضيق أقصى"، و تسمح بالتالي بإجراء دراسة أرغونومية تتعلق بالأعباء الديناميكية و الاستاتيكية للعمل.

و بالإضافة إلى هذين المقياسين يمكن الإشارة إلى مقياس آخر يتعلق بالمجهودات الذهنية أطلق عليه اسم مقياس *Beoordelingschaal Subjectieve Mentale Inspanningen (BSMI)* المبتكر من طرف *Zijlsta & Meijman* في هولندا.

د) نظام أوفاكو لتحليل وضعية الجسم أثناء العمل

Ovako Working Posture Analysis System (OWAS)

هذا النظام عبارة عن طريقة لملاحظة وضعيات الجسم و الحركات، من ابتكار مؤسسة أوفاكو الفنلندية للصناعات الحديدية.

تحدد وضعيات أجزاء الجسم المختلفة أثناء أداء مهمة معينة، و تقيم من ثم، بواسطة نظام وزن خاص، وضعية الظهر، الذراع، الساقين و الرأس و كذا القوة المستعملة، و على أساس الوقت الضروري لبقاء تركيبة وضعية الجسم و المعبر عنها بالنسب المئوية من الوقت الكلي للعمل، نخلص إلى أحد المواقف التالية:

- لا وجود لزيادة العبء فلا حاجة إذن للقياس؛
- زيادة عبء محدودة: قياسات ضرورية في المستقبل القريب؛
- زيادة عبء واضحة: قياسات ضرورية في أقرب وقت ممكن؛
- زيادة عبء خطيرة: اتخاذ تدابير استعجالية.

يتولى تقدير درجة العبء و المخاطر الناجمة عنها مجموعة من العمال ذوي الخبرة و الخبراء، بواسطة ملاحظة أداء العمل و اكتشاف أنواع الانزعاج و المخاطر الصحية للحركات التي يؤديها العمال و وضعيات أجسادهم.

بالإضافة إلى ما ذكرنا يوجد عدد كبير من المناهج و الطرق العملية الهادفة إلى دراسة و تحليل المخاطر الفيزيولوجية بعضها من ابتكار معاهد أو مخابر متخصصة و بعضها الآخر من وضع شركات أو هيئات مهنية، نذكر بعضها فيما يلي على سبيل الإشارة لا التفصيل:

- طريقة مواصفات المناصب لشركة رينو *Renault*
- طريقة مخبر اقتصاد و سوسيولوجيا العمل *L.E.S.T.*
- طريقة تحليل عبء العمل *Malchaire & Indesteege*.

1-2-3- المنهجية التركيبية: جداول المراقبة

تدمج هذه الطريقة بين أدوار كل من العمال و الآلات وهي كثيرة الاستعمال لاكتشاف المخاطر، و تتمثل في جمع النقاط الهامة الواجب فحصها، بطريقة منظمة، بواسطة جداول مراقبة *Listes de contrôle*.

يتولى عملية التسجيل شخص ذو خبرة و دراية كافية بالتجهيزات و الأشغال و وضعيات العمل، و يمكن اللجوء إلى استخدام طرق أخرى مساعدة أثناء التسجيل على جدول المراقبة كالاستعانة مثلا بطريقة "ماذا لو" أو غيرها.

و يراعى في استخدام جدول المراقبة القواعد التنظيمية السارية في مجال العمل و المعايير التقنية و الضوابط العملية اللازمة لحسن سير العمل (اتفاقات مصنعي التجهيزات، أو الخبراء في المهنة...).

من مزايا هذه الطريقة سهولة تكييف استخدام جداول المراقبة مع الظروف الخصوصية و كذا توسيع استخدامها إلى مجالات أخرى غير حماية الصحة و توفير الأمن، كما يمكن اللجوء إلى جداول مراقبة خاصة بمخاطر معينة مثل جدول المراقبة الخاص بالحرائق أو بالتسمم أو لتحديد اختلالات معينة في سير النظام.

و تسمح جداول المراقبة بالتوصل إلى إعداد قانون الممارسة الجيدة للمهنة *Guide de bonnes pratiques* عبر استخلاص التوصيات و القواعد و أنماط التسيير الفعال المسجلة في الجداول.

و قد تنوعت كيفيات استخدام جداول المراقبة مما ترتب عنه ظهور طرق و مناهج متنوعة، نذكر بعضا منها فيما يلي:

أ) طريقة IMA

يعود الفضل في ابتكار طريقة *Inspectie Methode Arbeidsomstandigheder (IMA)* إلى معهدين هولنديين بطلب من المديرية العامة للعمل، و شرع في تسويقها عام 1992 من طرف مؤسسة *Vitgeverig Vierchebosch* في *Zeist*.

تتشكل هذه الطريقة من 17 موضوعا *Items* يمكن استخدامها كلية أو جزئيا، و يتم البحث في إطار كل موضوع عن المعلومات التالية:

- قائمة النقاط السوداء؛
- سلسلة من التوصيات لمعالجة النقاط السوداء؛
- لمحة عن الأحكام القانونية و التوجيهات الأرغونومية التي تشكل معايير مراقبة.

هذا البند الأخير يتعلق بالضوابط التي يتضمنها دليل الأرغونوميا الذي يصدر سنويا في هولندا، و هو يعرض مختلف الموضوعات وفق الترتيب التالي: السياق، التعليمات، التنظيم، المعايير، وسائل و مناهج القياس، التطبيقات و أخيرا الأدبيات المتعلقة بالموضوعات المشار إليها.

و لا يقتصر العمل بهذه الطريقة على المؤسسات الهولندية وحدها بل اعتمدته دول أوربية أخرى مثل بلجيكا، و إن كان مضمون البنود التنظيمية و الضوابط يختلف باختلاف التشريعات القطرية.

ب) جداول مراقبة القلق Handboek Werkstress

تهدف هذه الجداول إلى التحديد السريع للنقاط السوداء عبر:

- جدول مراقبة مضمون العمل الذي يتضمن 19 سؤالا حول المهام القصيرة الأجل و التركيز و ضغط الوقت و الشُحَن الانفعالية و غيرها؛
- جدول مراقبة الظروف المادية للعمل تتضمن 16 سؤالا حول الإنارة الكافية، الوضعيات غير المريحة و غيرها؛
- جدول مراقبة علاقات العمل يتضمن 10 أسئلة تتعلق خصوصا بالدعم المحصل عليه من المديرية، التشاور في العمل، التمييز و غيرها؛

- جدول مراقبة ظروف العمل يتضمن 13 سؤالا حول إمكانيات استقرار المسار المهني، أوقات العمل و الراحة...

هذه الجداول جميعها قابلة للتعديل أو التكييف على مستوى الأقسام أو الوظائف، و تتم الإجابة عن مختلف الأسئلة بنعم/لا أو كاف/غير كاف.

ج) جدول مراقبة الأضرار العضلية . الهيكلية

هذه الطريقة من ابتكار الباحثين السويديين *Kemmlert & Kilbom* في منتصف الثمانينات بطلب من مفتشية العمل السويدية.

لاحظ الباحثان أن الأضرار العضلية – الهيكلية TMS تمثل أكثر من 20 % من مجموع الأضرار التي يتعرض لها العمال، لذلك اقترحا جدولا للمراقبة يسمح باكتشاف و تحديد هذه المخاطر بسرعة.

يتضمن هذا الجدول 17 عاملا مولدا للخطر يمس 5 مواضع في جسم الإنسان:

1) الرقبة . الكتف . أعلى الظهر؛
2) المرفق . الساعد . اليد؛
3) الورك . الركبة . الساق؛
4) أسفل الظهر؛
5) القدمين.

و تؤخذ بعين الاعتبار في عملية التحليل المظاهر المتعلقة بتنظيم العمل و ظروفه المادية، و لتسهيل الاكتشاف السريع للنقاط السوداء و اتخاذ التدابير التصحيحية توفر هذه الجداول معالم واضحة و دقيقة.

د) جدول مراقبة زيادة أعباء الأعضاء العلوية

هذا الجدول من إعداد الباحثين *Lifshitz & Amstrong* من جامعة ميتشغان بالولايات المتحدة الأمريكية، و يتضمن 20 سؤالا يتوجب الإجابة عنها بنعم أو لا، و تشير الإجابة السلبية إلى تصميم سيء للمهمة أو مكان العمل أو الأداة.

و قد قام الباحثان باختبار هذا الجدول على سبع وظائف بإحدى المؤسسات و ذلك من خلال مقارنة مجموع المظاهر السلبية لكل منصب عمل مع عدد الأضرار على مستوى العضلات و أوتار العضلات و العظام التي حدثت خلال سنة، و قد وجدا علاقة ترابط وثيقة بين الاثنين.

1-2-4- مناهج التحليل الخاصة بالحوادث

يجري تطبيق المناهج التالية عقب وقوع حوادث و ذلك بغرض معرفة أسبابها، كما قد تطبق بصفة توقعية لمعرفة أسباب الحوادث المحتملة.

أ) طريقة شجرة الأخطاء

تتمثل هذه الطريقة في البحث عن الأسباب المؤدية إلى وقوع حادث معين، عبر رسم بياني يبرز عوامل القصور و الأخطاء البشرية التي يجري فحصها بدقة إلى غاية الوصول إلى أنماط قصور قاعدية تشكل أسبابا فعلية لوقوع الحادث.

و تسمح هذه الطريقة بالإضافة إلى ذلك باكتشاف تركيبات العوامل أو تضافرها في وقوع الحادث، و تحديد سلسلة الأخطاء تبعا لذلك.

و يتطلب تطبيقها معرفة جيدة و كاملة بالتجهيزات و الاستعانة ببعض الطرق التحليلية الأخرى مما قد سبقت الإشارة إليه.

و يترتب عن تطبيق هذه العملية إعداد شجرة الأحداث بواسطة إجراء استقرائي انطلاقا من حدث أولي تترتب عليه ردود أفعال من قبل مشغل الآلة أو القائم بالعمل ثم تنجر عن ذلك أحداث أخرى *Evénements* تؤدي في نهاية المطاف إلى حصول الحادث *L'Accident*.

ب) طريقة إدارة الأخطار و شجرة المخاطر

Méthode MORT (**Management Oversight and Risk Tree**)

ظهرت هذه الطريقة في الولايات المتحدة الأمريكية، و هي عبارة عن شجرة أخطاء تهدف إلى الإدارة التوقعية للمخاطر.

تتضمن الشجرة 1500 عنصر تقني و إداري ضروري لتنظيم الأمن في المنظمة، و مصنفة ضمن مخطط منطقي، و يجري متابعة كل عنصر وفق تعليمات محددة.

و يمكن استخدام هذه الطريقة عقب وقوع حادث للبحث عن عوامل الخلل و لتحديد التدابير الوقائية لحفظ الصحة و الأمن في المؤسسة.

ميزة هذه الطريقة أنها قابلة للاستخدام في أي مؤسسة و مهما كانت طبيعة الحادث، و رغم أهميتها الكبيرة إلا أنها شديدة التعقيد إذ يجب أن يتولى تطبيقها مختصون أو أشخاص ذوو خبرة كافية لضمان نجاح الطريقة، و هي أخيرا تدمج بين المظاهر التقنية و المظاهر الإدارية للعمل.

1-2-5- الإستراتيجية الوقائية الشاملة

Stratégie d'Observation, d'Analyse et d'Expertise (SOBANE)

تشكل *SOBANE* إستراتيجية شاملة للوقاية المهنية، و مجموعة أدوات لتحليل مخاطر العمل، ابتكرت في إطار مشروع بحث شاركت فيه بعض الهيئات المختصة في مجال الوقاية و تحت إشراف الأستاذ جاك مالشار *J. Malchaire* من جامعة *UCL* بالتعاون مع الأستاذ غيدو مونس *Guido Moens* من جامعة *KUL*.

أ) خصائص إستراتيجية SOBANE

تتميز استراتيجية *SOBANE* بمجموعة من السمات أو المبادئ التي تمنحها أفضلية و أهمية أكبر مقارنة بباقي طرق تحليل أو إدارة المخاطر[(60)]:

- السمة الأساسية الأولى تتمثل في كون *SOBANE* مقاربة شاملة لدراسة كل المخاطر في المنظمة بطريقة موحدة بدل الطريقة التجزيئية التي تتناول المخاطر كل على حدة مما يحد كثيرا من الانسجام و التفاعل في مكونات نظام إدارة المخاطر.
- تتميّز هذه الإستراتيجية أيضا بطابعها الإشراكي، فتحليل المخاطر و الوقاية منها تنطلق من المعارف و الخبرات الموجودة في المنظمة لدى العمال و المسيرين، مما يتطلب إشراك الجميع في تحديد المخاطر و تصور التدابير اللازمة.

---

[60] Direction Générale Humanisation et Travail , Bruxelles ; ***Méthodes et instruments pour une analyse ergonomique et psychososociale***, Fevrier 2005. (Cette brochure peut être consultée sur le site du Service public fédéral Emploi, Travail)http://www.meta.fgov.be et Concertation sociale :

- تتطلب هذه الإستراتيجية إجراء عمليات التحليل و الوقاية على مستوى داخلي دون اللجوء إلى جهات خارجية، و الحفاظ على سرية أساليب التحليل و التدابير المتخذة لدى الفاعلين في المؤسسة دون غيرهم (المديرية، العمال، المستشارين في الوقاية...).
- و أخيرا تجرى عمليات التحليل و الوقاية في إطار هذه الإستراتيجية بطريقة مهيكلة وفق تسلسل منطقي للمراحل كما سنبينه في الفقرات اللاحقة.

ب) مراحل إستراتيجية SOBANE

تتضمن إستراتيجية *SOBANE* أربع مراحل متتالية هي: مرحلة الاستكشاف، مرحلة الملاحظة، مرحلة التحليل و مرحلة الخبرة.

- **مرحلة الاستكشاف**

تهدف هذه المرحلة إلى استكشاف و تحديد المشاكل و الأخطاء التي ترتكب في مواقع العمل و السعي إلى إيجاد الحلول اللازمة لها، يتولى هذه العملية فريق متشكل من المسئولين التقنيين و العمال ذوي الخبرة و المعرفة الواسعة بوضعيات العمل إضافة إلى مستشار داخلي متخصص في الوقاية.

و قد تم تطوير أداة خصوصية لأداء هذه العملية أطلق عليها اسم طريقة الاستكشاف بالمشاركة لمخاطر وضعية العمل *Depistage Participatif des Risques dans une Situation de travail (DEPARIS)*، تتكون من 18 فرعا يضم كل واحد منها مجموعة من العناصر (المخاطر)، تمس في مجملها مختلف مجالات الأمن و الرفاهية في العمل.

- **مرحلة الملاحظة**

تنفذ هذه المرحلة أيضا من قبل أفراد المنظمة المتعودين على وضعيات العمل بالتعاون مع المستشار الداخلي للوقاية، و يهتم بالمشاكل التي لم يتوصل إلى حلها في المرحلة الأولى.

تجرى ملاحظات عن كثب و مقابلات مع القائمين بالعمل و رؤسائهم المباشرين لتعميق دراسة المشاكل العالقة و ذلك باللجوء إن أمكن إلى وسائل القياس و باستخدام قوائم المراقبة.

- **مرحلة التحليل**

في حالة عجز المرحلتين الأولى و الثانية عن معالجة المشاكل المستعصية أو الحد من مخاطرها يلجأ حينئذ إلى التحليل المعمق من طرف مختصين في الوقاية ذوي كفاءات عالية و تتوفر لديهم الأدوات التقنية اللازمة (قد يكون هؤلاء مستشارين خارجيين شريطة قيامهم بالعملية داخل المؤسسة و ليس في مواقعهم الخاصة) و بالتعاون مع المختصين الداخليين إن وجدوا و الإطارات الإدارية في مختلف المستويات.

و تتطلب هذه المرحلة قدرا كبيرا من الصرامة و الدقة و استخدام أدوات قياس و وسائل تحليل متطورة، بغية الحصول على معلومات دقيقة و وافية و اتخاذ التدابير المناسبة أو الحلول الدائمة.

- **مرحلة الخبرة**

في هذا المستوى من التحليل يتم اللجوء إلى خبراء مختصين لإشراكهم في العملية للتوصل عبر استخدام مناهج و تقنيات قياس متقدمة إلى معلومات عالية الدقة و التحليل النوعي للمشاكل المعقدة.

1-3- مناهج التحليل السيكو سوسيولوجي للعمل

يهتم هذا المحور بعرض نوع خاص من المناهج تتعلق بالصحة النفسية للعامل، و الغرض من فصلها عن المناهج الأرغونومية خلافا لما جرى عليه الكثير من المؤلفين الذين يدمجون هذين النوعين من المناهج، الغرض من ذلك هو إبراز الخاصية الأساسية التي تميزها عن المناهج الأرغونومية، على اعتبار أن هذه الأخير تتعلق بمواءمة الآلة للإنسان، أما المناهج السيكوسوسيولوجية فتهتم ببعد معين من المخاطر المرتبطة بظروف العمل النفسية و الاجتماعية مما يبرر فصلها عن المناهج الأرغونومية.

1-3-1- طريقة تحليل الأعباء النفسية . الاجتماعية Methode WEBA

ساهمت ثلاثة معاهد هولندية *(NIPG / TNO, NIA & IVA Tilbrug)* في وضع طريقة متخصصة في تحليل الأعباء النفسية . الاجتماعية أطلق عليها اسم *Welzijn Bij de Arbeid (WEBA)* في إطار قانون رفاهية و أنسنة العمل المعروف باسم قانون *ARBO*.

تركز هذه الطريقة على نوعين من المخاطر:

- الضغط النفسي أو القلق الناجم عن محتوى العمل؛
- انعدام إمكانيات التعلم في العمل و التطوير الشخصي.

لذلك تهدف هذه الطريقة إلى تحليل و تقييم سبعة مظاهر متعلقة بمحتوى العمل، و تتضمن هذه العملية وصف حزمة من المهام، ثم تشكيل مصفوفة وظيفية و جرد مشاكل التوازن.

و يتضمن التقييم الإجابة عن سبعة أسئلة نوعية و إعداد توصيف واضح و محدد وفق الانطباع التالي: كاف، متوسط الكفاية، غير كاف.

و المظاهر النوعية السبعة هي:

- الطابع المتكامل للوظيفة: أي مجموعة منسجمة منطقيا من المهام المتعلقة بالتحضير و التنفيذ و الدعم؛

- وجود مهام تنظيمية: أي حيازة العامل لحق إبداء الرأي حول العمل، و القدرة على حل المشاكل بالتشاور مع الآخرين؛

- وجود عدد كاف من المهام متوسطة أو طويلة الدورة أي المهام التي تتجاوز دورتها 90 ثانية؛

- توزيع متوازن بين المهام البسيطة و المعقدة؛

- الاستقلالية في العمل: أي حيازة السلطة و القدرة على حل المشاكل و تعديل وتيرة العمل و تحديد طريقته دون اللجوء للآخرين؛

- إمكانية التواصل: أي وجود اتصال و دعم اجتماعيين في العمل؛

- توافر المعلومات أي حصول تغذية عكسية عن أداء العامل و سير القسم و وضعية المؤسسة عموما.

1-3-2- طريقة قياس الضغط الذهني

ابتكرت هذه الطريقة من طرف مخبر اقتصاد و سوسيولوجيا العمل *L.E.S.T.* في السبعينيات من القرن الماضي و تهدف إلى تقدير حجم الضغط الذهني الذي يتعرض له العامل عند أداء عمل يدوي تكراري و ذلك بواسطة تحليل عميق لظروف و محتوى العمل في المصنع.

و لقياس حجم الضغط الذهني اعتمدت أربعة مظاهر أساسية:

* العبء المعلوماتي أو درجة التعقيد . السرعة: يتعلق هذا المظهر بالعمليات الروتينية و العمليات الذهنية التي يجب أداؤها في وقت محدد (خلال دورة).

* الانتباه: الجهد الضروري للبقاء يقظا أو منتبها باستمرار خلال العمل، و تجرى ملاحظة إمكانية صرف العامل بصره عن موقع عمله أو التحدث مع الغير أثناء تأدية مهامه، و إمكانية التعرض لحادث يسبب أضرارا بدنية أو إعطاب للآلة أو للمنتج.

* ضغط الوقت: الخضوع لوتيرة عمل مفروضة أو إلى نظام الأجر حسب المردود، يتعلق الأمر إذن بالبحث عن إمكانية تعديل الوقت من طرف العامل كأخذ فترة راحة مثلا.

* الدقة: ملاحظة تفاصيل دقيقة أثناء العمل.

بالرغم من أهمية هذه الطريقة لاسيما بالنسبة للأعمال اليدوية التكرارية إلا أنها تظل محدودة جدا و قليلة الفاعلية بسبب استخدام معايير غير واضحة و تنقصها الدقة اللازمة لتحديد الأعباء الذهنية في مختلف مواقع العمل.

1-3-3- استبيانات الصحة النفسية

هذه الاستبيانات من الكثرة بحيث يصعب حصرها، و لعل مرد ذلك بالدرجة الأولى إلى الأهمية المتنامية التي توليها الأبحاث الحديثة للمشاكل النفسية لاسيما مظاهر القلق و الاكتئاب المرتبطة أو الناجمة عن ظروف و محتوى العمل.

و فيما يلي عرضا موجزا لأهم الاستبيانات المستعملة في تحليل الضغط النفسي و المشاكل النفسية ـ الاجتماعية:

أ) استبيان VAG (Vragenlijst Arbeiden Gezondheid)

تم تطويره في السبعينيات من طرف المعهد الهولندي *Institut Voor Preventieve Gezondheidszorg*، و كان الهدف منه في البداية هو دراسة المواقف و السلوكيات الشخصية في وضعيات العمل، و هو الآن يتناول عدة محاور: محتوى العمل، تنظيم العمل، الظروف المادية للعمل، الأمن و التجهيزات، الرؤساء و الزملاء، المجهودات المادية و العقلية، علاقة العمل و الحياة الخاصة، تثمين الجهد من طرف المنظمة و أهداف الأفراد، المشاكل الصحية و السلوك إزاء الأمراض.

و توجد صيغتان لاستبيان VAG إحداهما قصيرة (41 سؤالا) و الثانية طويلة (حوالي 200 سؤال)، و تكون الإجابة عن كل الأسئلة بنعم أو لا.

تستعمل طريقة *VAG* في مختلف الدراسات المتعلقة بالظروف المعاشة في العمل، و هي منتشرة خاصة في بلجيكا و هولندا.

ب) استبيان التقييم الذاتي VOEG

صمّم هذا الاستبيان من طرف الهولندي *Dirken* في 1969، و يتضمن 21 سؤالا متعلقا بحالات الاضطرابات النفسية ـ الجسدية *Psychomatique* كآلام الصدر و خفقان القلب و نقصان الشهية و ضيق التنفس و آلام الظهر و التعب و آلام الرأس و الدوار و الخمول و الأرق.

ج) استبيان محتوى العمل

يعتبر استبيان محتوى العمل *Job Content Questionnaire (JCQ)* الذي صممه *Karasek* هو الأكثر انتشارا على الصعيد العالمي، و هو يقيس العوامل المرتبطة بالعمل و التي من شأنها أن تسبب القلق، بواسطة سلسلة من الأسئلة حول المتطلبات السيكولوجية للوظيفة، مساحة القرار، استخدام المؤهلات، الدعم الاجتماعي من طرف الرؤساء و الزملاء، الضغط المادي للعمل، خطورة العمل، مخاطر التسمم، انعدام الأمن و عدم الرضا في العمل(61).

و النموذج التالي هو عبارة عن جزء معدل من استبيان *Karasek* يتعلق خصيصا بتقييم القلق في العمل:

---

61 Pr. BENDIABDELLAH A., Dr. BENABOU D., Mr. TABETI H., ***Comprendre le stress au travail pour en maitriser les conséquences : Illustration par le modèle de KARASEK sur un échantillon de travailleurs algériens***. Actes du 2ème colloque international d'économie de la santé. Santé et sécurité au travail, Développement et Mondialisation. 06-07 juin 2009, P. 89-100.

جدول (3-1): تقييم القلق في العمل

استبيان محتوى العمل (كارزاك)[62]

هذه الأسئلة تتعلق بعملك و بعلاقاتك ضمن محيطك المهني (أجب بالتأشير على خانة واحدة لكل سؤال)

	غير موافق تماما	غير موافق	موافق	موافق تماما	
1- يتطلب عملي أن أتعلم أشياء جديدة	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 1
2- يتطلب عملي مستوى عال من الكفاءات	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 2
3- يتطلب عملي القدرة على الابتكار	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 3
4- عملي يتميز بالتكرارية	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 4
5- لدي فرصة فعل أشياء أخرى في عملي	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 5
6- لدي فرصة تطوير كفاءاتي المهنية في عملي	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 6
7- لدي حرية تحديد كيفية إنجاز عملي	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 7
8- يسمح لي عملي باتخاذ قرارات مستقلة	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 8
9- لدي إمكانية التأثير على مجريات عملي	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 9
10- يتطلب عملي السرعة الكبيرة	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 10
11- يتطلب مني عملي بذل جهود قصوى	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 11
12- يطلب مني كمية كبرى من العمل	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 12
13- لدي الكثير من الوقت لإنجاز عملي	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 13
14- لا أتلقى طلبات متعارضة من طرف الأخرين	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 14
15- يتطلب عملي فترات طويلة من التركيز	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 15
16- غالبا ما تتوقف مهامي قبل إتمامها	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 16
17- غالبا ما يتعرض عملي للدفع و الاضطراب	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 17
18- غالبا ما أتعطل بسبب انتظار الأخرين	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 18
19- أعمل مع زملاء أكفاء مهنيا	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 19
20- يبدي زملائي الاهتمام اتجاهي	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 20
21- لزملائي مواقف عدوانية و تنازعية ضدي	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 21
22- يبدي زملائي مشاعر الصداقة اتجاهي	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 22
23- يتعاون زملائي مع بعضهم و يعملون جماعيا	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 23
24- أتلقى المساعدة من زملائي في إنجاز مهامي	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 24
25- يهتم رئيسي برفاهية العمال تحت إشرافه	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 25
26- يهتم رئيسي بكل ما أقول له	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 26
27- يبدي رئيسي مواقف عدوانية اتجاهي	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 27
28- يسهل رئيسي إنجاز العمل	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 28
29- لرئيسي القدرة على خلق العمل الجماعي	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 29

و حتى لا نطيل كثيرا نكتفي بالإشارة إلى بعض الاستبيانات الكثيرة الاستعمال نظرا لأهميتها في استكشاف حالات القلق.

62 Karasek R, Brisson C, Kawakami N & al., ***The Job ContentQuestionnaire(JCQ): an instrument for internationally comparative assessment of psychosocial job characteristics***. Occup Health Psychol 1998; 3; 322-55.

* استبيان مستشفى ميدلزكس *Middlesex Hospital Questionnaire* : يتكون من ثلاثة مقاييس فرعية لقياس الإرهاق النفسي أو الوهن، و الاكتئاب و الاضطرابات النفسية الحدية.

* سلم الرضا المهني *Job Satisfaction Scale* من تصميم *Caplan, Cobb & French* و يسمح بقياس عدم الرضا في العمل.

* استبيان القلق المهني لكوبر *Cooper Job Stress Questionnaire* خاص بقياس القلق في الوسط المهني.

و لا تزال الأبحاث في هذا المجال مستمرة و نتاجها الفكري في تزايد و انتشار واسعي النطاق، لاسيما بسبب ما ذكرنا من استفحال مظاهر الإشكالات النفسية في مجال العمل و كذلك بفعل تنامي الاهتمام بالتطوير الشخصي أو التنمية البشرية في العقود الأخيرة مما تمخض عنه ظهور تقنيات حديثة و متطورة تمكن من التحكم في الذات، التغلب على المشاكل النفسية و تطوير المقدرات الشخصية.

2- مناهج التحليل الوظيفي

هذه المناهج من الكثرة بحيث يصعب حصرها جميعا، مما دفعنا إلى إيراد أهم المناهج المبتكرة في مجال تحليل الوظائف و التي تشكل مرتكزات أو منطلقات للمناهج و الأدوات التحليلية الخصوصية، أي تلك التي تبنتها بعض الحكومات أو المنظمات و هي في أصلها عبارة عن صيغ مقتبسة أو مطوّرة عن المناهج التي سنوردها ضمن هذا المحور.

2-1- التجارب الأمريكية لتطوير مناهج تحليل مناصب العمل

أبدت العديد من الهيئات الحكومية و المنشآت الاقتصادية الأمريكية اهتماما كبيرا بتطوير مناهج التحليل الوظيفي، و قد ترتب عن هذا الاهتمام ثراء الرصيد الفكري المتعلق بدراسة العمل و تراكم مجموعة كبيرة من المناهج العملية لتحليل و توصيف مناصب العمل.

أورد *W.J. Rothwell & H.C. Kazanas* في كتابهما *Planning and Managing Human Resources* عددا من هذه المناهج نشير إليها بإيجاز[63]:

[63] Rothwell W.J.& Kazanas H.C., ***Planning and Managing Human Resources: Strategic planning for personnel management***, 2nd edition, HRD Press, 2003, Pp. 73-78.

2-1-1- التحليل الوظيفي لمناصب العمل Functional Job Analysis (FJA)

استعملت هذه الطريقة لأول مرة من طرف القوات الجوية الأمريكية ثم انتشرت في القطاع العام، و من أهم خصائصها:

- تميّز هذه الطريقة بين حصيلة العمل (النتائج) و بين ما يفعله العمال من أجل الحصول على النتائج (الإجراءات، السلوكيات، طرق العمل...)؛
- تشمل طرق العمل كل من عمل الأشخاص و البيانات و الأشياء؛
- كل عمل يتضمن استعمالا للأشخاص و البيانات و الأشياء؛
- بالرغم من إمكانية وصف السلوك و النتائج بطرق متعددة إلا أن عددا محدودا من الوظائف يجري إقحامها في العملية؛
- الوظائف المنجزة و المتعلقة بالأفراد و البيانات و الأشياء يمكن ترتيبها ضمن تصنيف ينطلق من الأبسط إلى الأكثر تعقيدا.

تستخدم طريقة FJA سبعة مقاييس لوصف ما يقوم به العامل في الوظيفة:

1. الأشياء،
2. المعلومات،
3. الناس،
4. إرشادات العامل
5. المنطق،
6. الرياضيات،
7. اللغة.

ويوجد لكل مقياس عدة مستويات مرتبطة بمهام محددة.

و نشير هنا إلى أن بعض هذه المناهج يتداخل فيها التحليل و التقييم معا، مثل طريقة (WPSS)، و قد ارتأينا إيرادها هنا تغليبا للبعد التحليلي فيها و تجنبا للتكرار ليس إلا.

يشكل التحليل الوظيفي لمناصب العمل مرتكزا أساسيا للكثير من أنظمة الموارد البشرية رغم ما تعرض له من انتقادات ممن يرون أنها طريقة مكلفة و أنها تعتمد على توصيفات لفظية علاوة على أنها تصلح خصيصا للأعمال اليدوية.

2-1-2- استبيان تحليل الوضعية *The Position Analysis Questionnaire* (PAQ)

هو أداة لتحليل الوظائف مجهزة لقياس خصائص الوظيفة وربطها بخصائصها البشرية، وتحتوي على 195 عنصر وظيفي تمثل بأسلوب شامل مدى التصرفات البشرية ذات العلاقة بالعمل، وهذه العناصر موزعة على ست فئات:

- الحصول على المعلومات (أين و كيف يحصل العامل على المعلومة المستخدمة في تنفيذ عمله)؛
- المسارات العقلية (أساليب التفكير، اتخاذ القرارات، التخطيط، و أنشطة معالجة المعلومات المستخدمة في تنفيذ العمل)؛
- مردودية العمل (الأنشطة المادية التي ينفذها العامل و بأي تجهيزات)؛
- العلاقات مع الآخرين (العلاقات الضرورية مع الآخرين في إطار تنفيذ العمل)؛
- سياق العمل (السياق المادي أو الاجتماعي الذي ينفذ فيه العمل)؛
- خصائص أخرى للعمل (الأنشطة و الظروف و الخصائص غير هذه المذكورة أعلاه و اللازمة لتنفيذ العمل).

يجري تحليل مناصب العمل بالاعتماد على هذه العناصر و باستخدام سلم ذي ستة مستويات تقييمية.

و قد عرفت هذه الطريقة انتشارا واسعا بسبب ما تمتاز به من إمكانية المقارنة بين النتائج المحصل عليها في منظمات مختلفة، و كذلك ترميز الأجوبة مما يسهل معالجتها آليا.

2-1-3- نظام مصفوفة معلومات العمل *The Job Information Matrix System*

هي مقاربة تحليلية جديدة ساهم في بلورتها التطور المذهل لأنظمة المعلومات الإدارية، غير أنها لا تصلح لكل الوظائف، و يقوم هذا النظام على أساس تجميع المعلومات المتعلقة بأداء العمل: ما

يفعله العامل أثناء العمل، الوسائل و الأدوات التي يستعملها، ما الذي ينبغي أن يعرفه العامل، ما هي مسئوليات العامل و ما هي الظروف التي يعمل فيها ؟

هذه الطريقة يمكن أن يتولى تنفيذها مراقبون و/أو العمال المعنيون.

2-1-4- مقاربة تحليل عناصر العمل *The Job Element Approach*

صمّم هذه الطريقة الدكتور أرنست بريموف *Dr. Ernest Primoff* لمساعدة مستخدمي الوظيفة العامة في الولايات المتحدة الأمريكية، و يقصد بالعنصر أحد مكونات (جزء) المعرفة، الكفاءة، المؤهلات أو الخاصية الشخصية المرتبطة بنجاح العمل.

في البداية اقترح بريموف 62 عنصرا تتعلق كلها بالأعمال اليدوية، يقوم المراقبون و العمال بتقييم العمل على أساس هذه العناصر، و تصمم لهذا الغرض موازنة بسيطة تتشكل من ثلاثة أبعاد: 1) عدم وجود العنصر الخصوصي في العمل، 2) وجود العنصر من دون أهمية كبيرة، أو 3) وجود العنصر و هو مهم لإنجاز العمل.

الميزة الأساسية لهذه المقاربة هي بساطتها لكون موازنة الإجابات رقمية (كمية) مما يسمح بمعالجة نتائجها آليا.

2-1-5- مقاربة جرد العمل *The Task Inventory Approach*

لا توجد صيغة موحدة لتطبيق هذه الطريقة، و إن كانت على العموم تتشكل من قسمين: أحدهما يتمثل في قائمة المهام التي يجب أن تكون شاملة إلى أقصى حد ممكن، و يعبّر عن كل مهمة بما يؤديه العامل عند قيامه بها، و لا ينبغي التركيز ها هنا على أسباب أداء المهمة أو إجراءاتها الخصوصية؛ أما القسم الثاني فيتمثل في تصميم موازنة للإجابات تمكن من تحديد أهمية المهام، و وتيرة تنفيذها (كم مرة تنفذ و الزمن اللازم لتنفيذها).

و يَفترض جرد المهام إجراء تحليل تفصيلي مسبق للمهام باستخدام أحد أو بعض المناهج التحليلية، و بالإضافة إلى هذه الموازنة التقييمية الأولية يمكن استخدام موازين أخرى لجمع و معالجة المعلومات الإضافية المتعلقة بتعقيدات العمل، الوقت اللازم للتكوين أو غيرها من الاهتمامات التي تفرض إجراء مثل هذه العمليات.

إن طريقة جرد المهام تصلح لكل المجالات و المنظمات المهنية و من مزاياها الأساسية مرونة استعمالها و قابليتها للصياغة الكمية و بالتالي معالجة نتائجها بواسطة الحاسوب، و هي ذات أهمية كبيرة في مجال تصميم برامج التكوين، غير أنها تتطلب وقتا طويلا لكونها تقتضي تدخل خبراء و تقنيين مختصين في تحليل المهام إضافة إلى كونها مكلفة كثيرا.

2-1-6- جرد التحليل المهني (OAI) *The Occupational Analysis Inventory*

مبتكر هذه الطريقة هو *Dr. William Cunningham*، توصل إليها في سياق بحثه عن طريقة تجميع المهن في سبيل تحضير البرامج التعليمية، و تتشابه هذه الطريقة كثيرا مع طريقة *استبيان تحليل الوضعية*، مع وجود فارق جوهري يتمثل في اعتناء هذه الطريقة بدمج العناصر الموجهة نحو العمل و تلك الموجهة نحو العامل أيضا، كما تهتم بأهداف العمل ضمن سياق التحليل.

تستخدم هذه الطريقة أكثر من 600 عنصر موزع على خمسة أقسام:

- المعلومات المستلمة؛
- الأنشطة الذهنية (أو العقلية)؛
- سلوك العامل؛
- أهداف العمل،
- سياق العمل.

تُقيّم هذه العناصر من خلال مقياس ذي ثلاثة أبعاد: الدلالة، الحدوث و القابلية للاستخدام.

و من مزايا طريقة جرد التحليل المهني أنها أشمل و أوسع من طريقة استبيان تحليل الوضعية، و نتائجها تستجيب لخصوصية أكبر، غير أن عدد العناصر التي تتضمنها هذه الطريقة يشكل عائقا كبيرا و يخلق صعوبات جمة في الاستخدام.

2-1-7- نظام تقييم الأداء (WPSS) *The Work Performance Survey System*

تم تطوير هذه الطريقة من طرف شركة *AT&T* في إطار مشروع انطلق سنة 1973، و هي طريقة فعالة لاسيما عندما يتعلق الأمر بتحليل مناصب يتولاها عدة أشخاص متباعدين جغرافيا، و

عندما يرغب المحلل في الحصول على بيانات كمية بغية معالجتها بواسطة الحاسوب، و أخيرا عندما ينصب البحث على المعلومات الخصوصية.

تستخدم في هذه الطريقة عدة وسائل، منها: الملاحظة الميدانية لمجريات العمل، المقابلات مع القائمين بالعمل و المشرفين عليهم، و تسجيل الأنشطة التكرارية أي التي تتردد أو تتجدد بكثرة.

2-2- مناهج تحليل وضعيات العمل

خروجا من المجال الضيق الذي يحصر فيه المحلل نفسه عند تناوله لتحليل مناصب العمل أو الوظائف، اقترحت بعض الهيئات المهتمة بدراسة العمل مجالا أوسع كثيرا، يشتمل على عدد أوفر من العوامل و الظروف المتعلقة بأداء العمل، و عليه برز مفهوم "وضعية العمل" في سنوات التسعينيات لينتشر استعماله تدريجيا في الكثير من الميادين المتخصصة لاسيما الأرغونوميا و سوسيولوجيا العمل، و لدى المختصين في نمذجة أنظمة العمل (الهندسة الصناعية، المعلوماتية و غيرها).

و يقصد بوضعية العمل *"مجموع العلاقات التي تربط بين الفاعل الرئيسي الذي يبذل الجهد الضروري للعمل من جهة، و نظام الإنتاج (بمعناه الواسع) أي كل ما يساهم من أجل الحصول على أداء معين في إنجاز مهمة محددة من جهة ثانية"* (64).

و يعرّف المركز الوطني للوظيفة العمومية الإقليمية CNFPT (فرنسا) وضعية العمل كالتالي: *" هي مجموع الظروف التنظيمية و الاجتماعية و المادية التي تحدد مجال تنفيذ نشاط مهني، دون ربطه بهيكل و/أو بمنظمة معينة"* (65).

و بغض النظر عن التباين الموجود في التعاريف المختلفة لوضعية العمل و التي مردها أساسا إلى اختلاف المنطلقات و تعدد مجالات الاهتمام بدراسة العمل، و قد أورد بلقاضي فاروق عددا

---

[64] Houssin R., Cité par Belkadi Farouk, ***Contribution au pilotage des compétences dans les activités de conception : De la modélisation des situations à la caractérisation des compétences***, These de Doctorat Soutenue le **21 novembre 2006 à** L'UFR des Sciences et Techniques de l'Université de Franche-Comté

[65] CNFPT/DDCT, ***Référentiels d'emploi-activités-compétences*** , ***Guide méthodologique***, éd. CNFPT, Paris, Juin 2001, P. 9.

من هذه التعاريف في رسالته لنيل شهادة الدكتوراه[66]، فإن ما يعنينا بوجه خاص هو الاتفاق الحاصل بخصوص التركيبة الثلاثية لوضعية العمل: الفاعل ـ الموضوع ـ الأداة Sujet-Objet-Instrument[67] أو الفاعل ـ الموضوع ـ المشروع Sujet-Objet-Projet[68]، و كذلك النظرة إلى وضعية العمل كنظام معقد و هادف سواء بالنسبة للفاعل (المتدخل الرئيسي) أو للملاحظ الخارجي، نظام تتفاعل مكوناته فيما بينها و مع المؤثرات الخارجية، و تتطور بفعل هذه التفاعلات.

و قد ظهرت عدة طرق لتحليل وضعيات العمل في إطار هيئات عمومية أو خاصة، و على مستوى مؤسسات أو قطاعات مهنية.

و تشترك هذه الطرق جميعها في عدم اقتصارها على الاهتمام بالأنماط العملية فقط و إنما تدمج أيضا تحليل النظم البيئية و العلاقات و المعلومات، إضافة إلى اشتراكها في استهداف ثلاثة مقاصد:

- توفير المعلومات حول الوظائف و المهن؛
- إدارة الوظائف و الكفاءات؛
- تكوين الأفراد و جماعات العمل.

و تستخدم هذه الطرق مجموعة متنوعة من الأدوات التي يجري استعمالها بشكل منفصل أو متكامل حسب ما تمليه أهداف و سياقات التحليل.

و نستعرض فيما يلي الملامح الأساسية لإحدى أهم طرق تحليل وضعيات العمل و هي تلك المقترحة من قبل المركز الوطني للوظيفة العمومية الإقليمية CNFPT، ثم نورد عقب ذلك إشارات موجزة لنماذج أخرى متخصصة.

---

66 Belkadi Farouk, ***Contribution au pilotage des compétences dans les activités de conception : De la modélisation des situations à la caractérisation des compétences***, These de Doctorat Soutenue le **21 novembre 2006 à** L'UFR des Sciences et Techniques de l'Université de Franche-Comté

67 Rabardel P. ***"Présentation du chapitre Représentations dans les situations d'activités instrumentées"*** *In* Weill-Fassina A., Rabardel P., Dubois D., ***"Représentations pour l'action"***, éd. Octarès, Toulouse 1993. pp 97-111.

68 Penanla J.M., ***La modelisation par les systemes complexes,*** These de Doctorat, Universite de Paris Sud, Decembre 1997.

2-2-1- طريقة المركز الوطني للوظيفة العمومية الإقليمية CNFPT

تنبع فكرة تبني طريقة خاصة لتحليل العمل في قطاع الوظيفة العمومية في فرنسا من رغبة الهيئات المختصة في إعداد مدونات مرجعية للوظائف و الأنشطة و الكفاءات التي شرع فيها انطلاقا من عام 1993 بإنجاز مدونة المهن الإقليمية التي تضم (إلى غاية 2001) 273 مهنة موزعة على 20 مجموعة مهنية، و ذلك في سياق مشروع عصرنة و تطوير آليات و مناهج إدارة الموارد البشرية.

و تندرج هذه الطريقة ضمن مهام المركز الوطني للوظيفة العمومية الإقليمية باعتباره مكلفا *" بدعم قدرات الملاحظة و متابعة تطورات المهن في قطاع الوظيفة العمومية"* (69)، و في هذا الصدد تشكل المدونات المرجعية دعائم أساسية لتحديث و تطوير المهن الإقليمية، ربط برامج و عروض التكوين بهذه التطورات المهنية و أخيرا تحديد مؤشرات ملائمة للتسيير الوقائي للمهن و الكفاءات في الجماعات الإقليمية.

أ) مستويات التحليل

يمكن تناول تحليل العمل بكيفيات مختلفة حسب الأهداف المرجوة و المعلومات المرغوب تجميعها، و تميّز طريقة *CNFPT* لتحليل العمل بين خمسة مستويات تحليلية، يناسب كل مستوى حلقة معينة في سياق التحليل، تنتظم انطلاقا من تجاميع متتالية من الأضيق إلى الأوسع، هذه الحلقات تشكل أنواعا مختلفة لوضعيات العمل و يحدد كل واحد منها مقاربة، حقل و أهداف مختلفة عن الحلقات الأخرى، كما يبينه الجدول التالي:

---

[69] CNFPT/DDCT, ***Référentiels d'emploi-activités-compétences*** , ***Guide méthodologique***, éd. CNFPT, Paris, Juin 2001, P. 5.

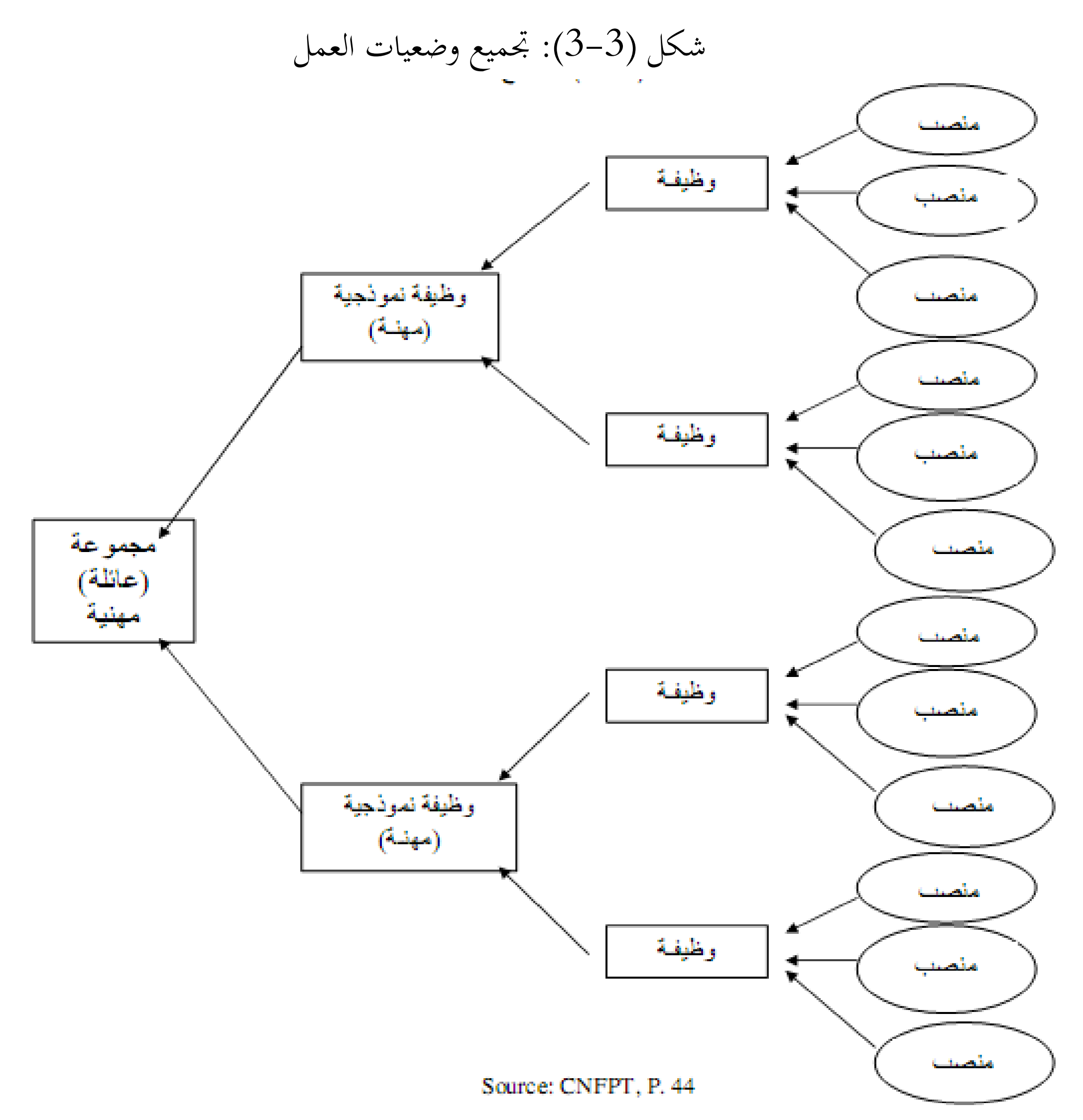
جدول (2-3): مقومات طريقة *CNFPT*

المستوى	الحلقة	المقاربة	الحقل	الأهداف
1	منصب العمل	جزئية نوعية كثيرا	وحدة عمل صغير (ورشة إنتاج)	فردية: - التموقع - التقييم - التكوين - تحسين ظروف العمل
2	الوظيفة	نوعية	مصلحة مؤسسة مجموعة	جماعية: - تنظيم العمل - تسيير تعداد الأفراد - التوظيف - الأجر
3	الوظيفة النموذجية	تمثيلية نوعية و كمية	مؤسسة مجموعة	جماعية: - التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات - التوجيه - الحركية - التكوين
4	المهنة	نوعية قليلا	مؤسسة مجموعة ذات تعداد بشري هام	جماعية: - إعلام - توظيف - تطوير - تكوين
5	المجموعة أو العائلة المهنية	نوعية قليلا	مؤسسة مجموعة ذات تعداد بشري هام	جماعية: - تصنيف المهن - تطوير - حركية

Source: CNFPT, P. 13

و يبقى التجميع، هنا كما في طريقة الدراسة الديناميكية للوظائف النموذجية، التي سنتناولها لاحقا، هو العملية الحاسمة لاسيما في المؤسسات و المجموعات ذات التعداد البشري الهام، و تتم هذه العملية عن طريق تجميع وضعيات العمل الفعلية (المناصب و الوظائف) في عدد محدود من الوظائف-النموذجية أو المهن، و تصنيف هذه الأخيرة بدورها في عدد المجموعات المهنية كما يبينه الشكل التالي:

شكل (3-3): تجميع وضعيات العمل



Source: CNFPT, P. 44

ب) أدوات التحليل و مراحله

توجد تشكيلة متنوعة من الأدوات التحليلية لوضعيات العمل، يختلف استخدامها باختلاف المنظمات و التركيبة البشرية موضوع الدراسة و كذا الأهداف المرجوة من الدراسة، أهم هذه الأدوات هي:

- التحقيق: استجواب القائم بالعمل بواسطة استبيان كتابي؛
- التحليل الوثائقي: الاطلاع على العمل من خلال وثائق مختلفة: بطاقات المناصب، بطاقات المهام، الموازنات، الهياكل التنظيمية...و غيرها؛

- المقابلة: مناقشة فردية مع مجموعة أفراد يمثلون وظيفة نموذجية أو مهنة؛
- فريق المهنة: مناقشة جماعية مع ممثلي وظيفة نموذجية أو مهنة؛
- الملاحظة: ملاحظة العمل و سلوك العامل في منصبه؛
- وصف يوم عمل: وصف الأنشطة المنجزة خلال يوم كامل من طرف شاغل المنصب نفسه.

و تتلخص منهجية تحليل وضعيات العمل و إعداد المدونات المرجعية للوظائف . الأنشطة . الكفاءات في ثلاث مراحل هي:

– جمع البيانات حول الوظائف و الأنشطة؛
– تحليل هذه البيانات،
– استخلاص الكفاءات اللازمة لأداء الوظائف و تنفيذ الأنشطة.

2-2-2- المناهج ثلاثية الأبعاد

في سياق تحليل وضعيات العمل التقنية (في الأوساط الصناعية بوجه خاص) برزت عدة مناهج يمكن وصفها بالثلاثية الأبعاد *Méthodes triadiques* ، نقتصر على عرض نموذجين منها هما نموذج *Rabardel* و نموذج *SAGACE*:

أ) النموذج التصوري ثلاثي الأقطاب Le modèle conceptuel triadique de Rabardel

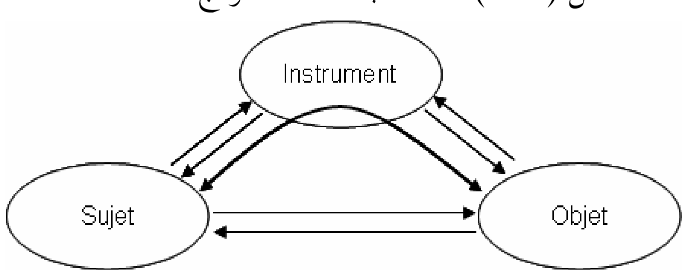
يرتكز تمثل وضعية العمل حسب رابردال على ثلاثة مفاهيم هي:

- الفاعل *Sujet* (S) الذي ينجز النشاط (مشغل الآلة، مستعمل الأداة...)
- الموضوع *Objet* (O) الذي يتوجه إليه النشاط (مادة، تدفق...)
- الأداة *Instrument* (I) الوسيط بين الفاعل و الموضوع في العمل (أداة، آلة...)

يركز هذا النموذج على الرؤية الشاملة *Vue Macroscopique* للنشاط الذي يتطلب استخدام الأداة *L'activité instrumentée* و يهتم بالخاصية الأساسية لوضعية العمل المرتبطة بوجود تفاعلات متنوعة بين أقطاب الوضعية الثلاثة (S-O-I)، و على هذا الأساس يحدد النموذج أربعة فضاءات تفاعلية:

- فضاء التعلم: يتحدد بالتفاعلات بين الفاعل و الأداة، حيث يقوم الفاعل بإصدار التوجيهات و تحديد أهداف و إجراءات العمل.
- فضاء العمل أو الانتاج: يتحدد بالتفاعلات بين الأداة و الموضوع ، حيث تنفذ مختلف التوجيهات لإحداث أثر على الموضوع.
- فضاء الرقابة المباشرة: يتحدد بالتفاعلات بين الفاعل و الموضوع و حيث يلاحظ الفاعل التغيرات التي تطرأ على الموضوع.
- فضاء الرقابة غير المباشرة أو المعلومات المرتدة: تحدد بالتفاعلات المنتشرة عن الأداة $(S - I - O)$.

شكل (3-4): الأقطاب الثلاثة لنموذج **Rabardel**



ب) النموذج ثلاثي الأبعاد صاغاس Le modèle triadique de Penalva (SAGACE)

ابتكرت هذه الطريقة في مخابر محافظة الطاقة النووية *CEA* بفرنسا، و هي تعتمد على النظرية العامة للنظم لنمذجة دور مشغل الآلة في قيادته لمسار العمل في وضعيات معقدة، يتم تمثيل الوضعية بواسطة التقاء ثلاث مرتكزات مرجعية[70]:

- المرجعية الابستمية *Le référentiel épistémique* : يتناول الوضعية باعتبارها موضوع دراسة بالنسبة للملاحظ، توظف هذه المرجعية ثلاثة مفاهيم أساسية:

أ) الفاعل عبارة عن ذكاء معرفي مندمج في وضعية إرادية و هادفة موجهة نحو أحد موضوعات المحيط؛

---

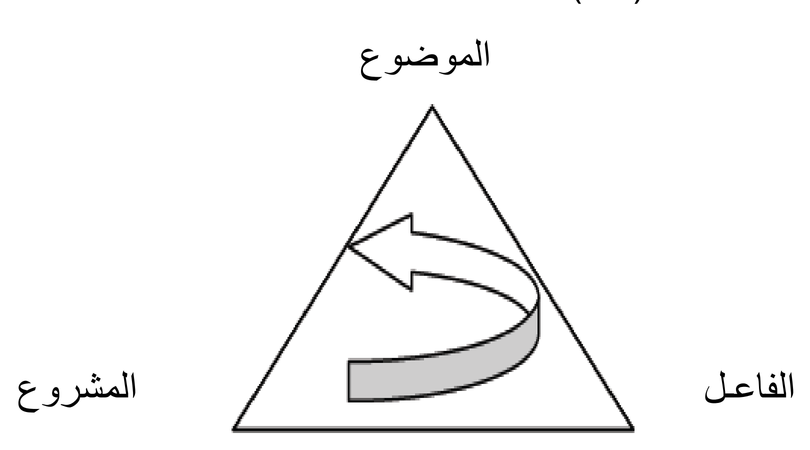
[70] Penalva J.M. "La modélisation par les systèmes complexes", Thèse de doctorat, Université de Paris Sud, décembre 1997.

ب) مشروع التدخل يمثل النشاط الإداري الذي يؤدي إلى إنتاج شيء ما، و يحدث بالخصوص تغييرات على الموضوع، و عليه فإن طبيعة المشروع هي التي تحدد نوع الوضعية، هيكلها و درجة تعقيدها؛

ت) الموضوع يشكل جزءا من محيط الفاعل معني مباشرة بنتائج مشروع التدخل، هذا الموضوع قد يكون ماديا أو فكريا أو رمزيا و قد يكون أيضا مزيجا من الأنشطة التي تقحم فاعلين آخرين.

- المرجعية الإشارية *Le référentiel sémiotique* : يمثل الوضعية كنظام إشارات أو كتمثيل رمزي يشكله الفاعل المعرفي عن الواقع المادي، هذا التمثيل يتخذ ثلاثة أبعاد: تركيبة الألفاظ *Syntaxique*، دلالة الألفاظ *Sémantique* و النفعية (الذرائعية *Pragmatique*).
- المرجعية النظمية *Le référentiel systémique*: تهتم بتمثيل الوضعية عبر المظاهر الأنطولوجية، الفينومينولوجية و الوراثية.

شكل (3-5): تمثل الوضعية وفق طريقة SAGACE



3- مناهج التحليل الوظيفي المبنية على مدخل الكفاءات

نقتصر على إيراد طريقتين عرفتا شهرة و رواجا كبيرين لاسيما في فرنسا و بعض الدول الأوربية، و هما الآن مرشحتان للتطور و الإنتشار، و هما طريقة الدراسة الديناميكية للوظائف النموذجية (3-1) و طريقة تحليل الأنشطة و الكفاءات (3-2)، بالإضافة إلى طريقة ثالثة أقل شهرة منهما لكنها لا تقل أهمية هي طريقة تصميم برامج التكوين "داكوم" (3-3)، و نختم ذلك

بالحديث عن طريقة مبتكرة جربناها في الوسط الجزائري و أدرجناها في كتابنا "تجديد مناهج و أدوات تحليل العمل و توصيف الوظائف" هي طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة (3-4).

3-1- طريقة الدراسة الديناميكية للوظائف النموذجية Méthode ETED

ظهرت طريقة الدراسة الديناميكية للوظائف النموذجية *Emploi-type étudié dans sa dynamique* (أو وفق الترجمة الحرفية للتسمية الفرنسية: الوظيفة النموذجية المدروسة في وضعيتها الديناميكية) في فرنسا عام 1990 بمبادرة من الباحثة *Nicole Mandon*، و طوّرها مركز الأبحاث حول المؤهلات *CEREQ*.

و اتسع نطاق استخدام هذه الطريقة بفعل تنامي أهمية التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات *GPEC* و تطور مناهج تثمين مكتسبات الخبرة المهنية *VAE*.

و مفهوم الوظيفة النموذجية *L'Emploi-type* برز بمناسبة إعداد "الفهرس الفرنسي للوظائف" *Répertoire français des emplois*، ثم عرف استعمالا واسعا عقب ذلك، تمخض عنه إعادة الاعتبار لمدلول الحرف *Les métiers*، فقد عمدت الوكالة الوطنية من أجل التشغيل *ANPE* إلى استخدامه بشكل مكثف بمناسبة إعداد "الفهرس العملي للحرف و الوظائف" *Répertoire opérationnel des métiers et des emplois (ROME)*.

تعتمد هذه الطريقة على تحليل العمل الفعلي بشكل شامل و منظم بدل الاستناد إلى التعاريف المسبقة ذات الطبيعة التحديدية أو التوصيفية، و من ثم فهي تأخذ منحى تصاعديا ينطلق من الأنشطة إلى الوظائف عبر تجميع المناصب و الأنشطة حسب مدى تقاربها و طبيعة أهدافها، بدل المنحى التنازلي التقليدي المرتكز على التصنيف المسبق للمناصب(71).

و من إيجابيات هذه الطريقة أنها تأخذ بعين الاعتبار الطابع التغيري لأنماط أداء الأنشطة إضافة إلى اعتنائها بتطور الوظائف، كما أنها تسمح بدراسة الوظيفة، في وضعيتها الواقعية و في صيرورتها التحولية ضمن علاقاتها بالوظائف الأخرى.

و من ثم فإن السمات الأساسية المميزة لهذه الطريقة هي:

- اعتماد المنهج النظمي؛

---

71 La méthode ETED, CEREQ, P. 5.

- إدراج البعد التطوري؛
- و تبني الرؤية الواقعية.

3-1-1- خطوات الطريقة

تنفذ طريقة الدراسة الديناميكية للوظائف النموذجية بموجب اتفاقية مسبقة تحدد مختلف خطوات تنفيذ العملية، التقنيات و الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات و تحليلها و طرق تأكيد صلاحية النتائج و صياغتها النهائية، هذا الاتفاق يعتبر بمثابة دليل عملي لتنفيذ الطريقة على أن يتاح لكل متدخل (محلل) الحق في إدراج التعديلات اللازمة على ضوء الإشكالية المطروحة و ظروف إجراء الدراسة.

و عليه تتمثل المراحل العملية لتنفيذ هذه الطريقة في الخطوات الأربع التالية:

- تحديد نطاق الدراسة Cadrage
- التحقيق المتعلق بالعينات المعقولة Enquête
- تحليل المقابلات و صياغة النتائج Analyse des entretiens
- تأكيد صلاحية النتائج Formalisation des résultats

أ) تحديد نطاق الدراسة

تهدف هذه الخطوة إلى تحديد أطر تجميع المعلومات و تحضير أرضية الدراسة، انطلاقا من فهم أهداف التحليل و سياقه أو مجال إنجازه، حيث يقوم المحلل في مستهل العملية ببناء فضاء الملاحظة و تحديد معايير تشكيل العينة، و من ثم اختيار المواقع و الأشخاص المعنيين بالتحليل.

ب) إجراء التحقيق

تنصب العملية على عينة متشكلة من حالات (مواقع و أشخاص) محدودة نسبيا و منتقاة على ضوء معايير محددة وفق موضوع الدراسة و خصوصيات الحقل الدراسي و بما يضمن فاعلية و مصداقية النتائج.

و تمثل المقابلة مع شاغل الوظيفة أهم وسيلة لتجميع المعلومات على اعتبار أنه الوحيد القادر على وصف أنشطته بدقة كبيرة، على أن يقتصر دور شاغل المنصب على التوصيف لا التحليل لما

تتطلبه عملية التحليل من خبرة و مهارة خصوصيتين؛ و بالإضافة إلى شاغل المنصب تشمل المقابلات أيضا المسئول المباشر ن + 1 لاستكمال عملية جمع المعلومات.

و يشترط في المحاورة أن تكون "موجهة" و "مركزة" Guidé et centré بهدف الحصول على المعلومات بشكل محايد و إجراء العملية بطريقة طبيعية و عفوية، لأن الأفراد يواجهون في مناصب عملهم تغيرات مستمرة تفرض عليهم إعادة الهيكلة الضمنية لطريقة أدائهم و مواجهة تحديات محيطهم، مع الإشارة أن لكل فرد أسلوبه الخاص في ذلك، أسلوب ينجم غالبا عن درجة اندماج الشخص في عمله و قدرته على استيعاب التحولات و التعاطي معها.

و من ثم يتمثل دور المحلل في التقاط و إبراز و تفسير تلك الاستجابات و ترجمتها إلى مدلولات عملية، من خلال اعتماد موقف إنصات يقظ و شديد الانتباه.

تدعم المقابلة بملاحظة أداء الفرد لعمله من أجل استيضاح المعطيات الغامضة المستقاة من الحوار و استكشاف الحقائق العملية بغية سد النقائص أو ما من شأنه أن يحدث اختلالا أو غموضا لبعض المعلومات التي تم جمعها.

ج) التحليل

تنصب عملية المعالجة على كل المعلومات المتحصل عليها بواسطة المقابلات و الملاحظات الميدانية و من الوثائق ذات العلاقة بالوظائف، و تهدف إلى الانتقال من التحليل الوصفي للوضعيات الخصوصية إلى تجميع الوظائف النموذجية و تمثيلها المعياري، و تتم هذه المعالجة من خلال العمليات التالية:

- تحليل وضعيات العمل الفردية عن طريق إعادة تنظيم المعلومات المتحصل عليها عن كل وضعية فردية و ترتيبها وفق المعايير التحليلية المتمثلة في "سلسلة الأنشطة" و "طرق العمل الخصوصية" و أخيرا "جدول العلاقات".
- تحديد الوظائف النموذجية من خلال القراءة الاعتراضية و التراكمية لمختلف الوضعيات الفردية للتوصل إلى تحديد و تجميع مختلف الوظائف النموذجية، و تمثل هذه الأخيرة، أي الانتقال من الوضعيات الفردية إلى بناء الوظيفة النموذجية، الخطوة الحرجة و الحساسة في هذه الطريقة.

- صياغة النتائج: تتمثل هذه العملية في تحرير الملف الوصفي لمحتويات الوظائف النموذجية بصورة دقيقة، متناسقة و صالحة للاستعمال من قبل مسيري المنظمة.

د) تأكيد صلاحية النتائج

يتشكل لهذا الغرض فريق متابعة يتكون من المسئولين التنفيذيين، مسيري مصالح الموارد البشرية و ممثلي المنظمات النقابية.

يتولى هذا الفريق متابعة مجريات العملية خلال مختلف مراحلها، و له وحده حق الموافقة على الانتقال من مرحلة لأخرى، و في الختام يتولى تقييم ملائمة النتائج و صلاحيتها بالرجوع إلى شاغلي الوظائف المعنية بالتحليل.

3-1-2- الاستخدامات المختلفة لطريقة "ETED"

توفر طريقة الدراسة الديناميكية للوظائف النموذجية إطارا حيويا لأدوات و دعائم إدارة الموارد البشرية وفق ما تقتضيه التحولات الحالية من آليات تسيير متطورة، و قد وجدت الكثير من المؤسسات و الهيئات المختصة ضالتها في هذه الطريقة حيث استمدت مجموعة من الوسائل و الطرق العملية:

أ) سجل الوظائف

اشتدت الحاجة في مطلع التسعينات إلى الاستعانة بالمدونات المرجعية للأنشطة و الكفاءات كوسيلة ناجعة في صيرورة التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات *GPEC* تضمن للمؤسسات تطوير أساليب و إجراءات إدارة الموارد البشرية و تحقق لها مسايرة فعالة للمستجدات البيئية.

و السبيل إلى ذلك هو المعرفة الجيدة بالمهام و الأنشطة المنفذة في المؤسسة و ما تتطلبه من إمكانيات و معارف و كفاءات، و القدرة على توقع تطوراتها المستقبلية باعتماد أساليب اليقظة الاجتماعية، المعلوماتية و التكنولوجية، و من ثم برزت السجلات و المدونات المرجعية *Répertoires et Référentiels* كأدوات فعالة تسمح بالمعرفة الدقيقة للوظائف و الكفاءات، و توقع كيفيات و اتجاهات تطورها.

و من أبرز مجالات استخدام هذه السجلات و المدونات:

– تحديد المواصفات *Profils* المتعلقة بالمناصب الشاغرة و ضبط إجراءات و محتويات اختبارات التوظيف الخارجي؛

– تحديد الضوابط الصارمة لتقييم الكفاءات و المهارات لدى أفراد المنظمة لاسيما في إطار عملية التوظيف الداخلي؛

– تحديد احتياجات التكوين و إعداد السياسات و البرامج الهادفة إلى تلبية هذه الاحتياجات.

ب) تصنيف الوظائف

إن التطورات التكنولوجية الجارية و ما استتبعها من اعتماد مكثف على القدرات الفكرية للأفراد و تحولات جذرية للوظائف و المهام، يقتضي إجراء مراجعات مستمرة للتركيبة البشرية للمنظمة لاسيما من حيث توزيعها التنظيمي و تصنيفها المهني ضمانا لعقلانية الاستخدام و عدالة توزيع المداخيل.

و طريقة "إيتاد"، بما تضمنته من إجراءات عقلانية و أساليب موضوعية، تتيح للمنظمة إمكانية التصدي لمشاكل التصنيف الوظيفي بنجاعة و مصداقية عاليتين، و تساهم في الانتقال بمناهج التصنيف من المعايير الكلاسيكية القائمة على أساس التأهيل إلى مستوى التصنيف بالكفاءات و من ثم إرساء دعائم نظام "الأجر حسب الاستحقاق".

ج) برامج التكوين المتواصل

على ضوء النتائج المتحصل عليها و المصادق عليها خلال دراسة الوظائف النموذجية يمكن إعداد برامج عملية لتكوين المستخدمين استنادا إلى النقائص المسجلة و التطورات الوظيفية المتوقعة.

د) التقييم

تشكل هذه الدراسة دعامة أساسية للتقييم المهني و التنظيمي بما توفره من معلومات دقيقة عن أداء الأنشطة و عن الكفاءات اللازمة لذلك، كما تسمح هذه الدراسة للأفراد من إجراء تقييم ذاتي من خلال مقارنة أدائهم الفردي مع ملامح الوظيفة النموذجية.

هـ) استشراف مستقبل الوظائف

من السمات الأساسية المميّزة لهذه الطريقة طبيعتها التطورية و الديناميكية و هو ما يتيح فعلا إمكانية الاستشراف المستقبلي لتطور المهن و الأنشطة و يسمح بالتالي للمنظمات باتخاذ التدابير المسبقة لمواجهة التحولات على المديين المتوسط و القصير و تخطيط النشاط الاجتماعي و البشري وفقا لهذه التحولات.

و) تثمين مكتسبات الخبرة المهنية

توفر طريقة الدراسة الديناميكية للوظائف النموذجية أرضية صلبة لتحديد أطر و آليات تقييم و تثمين مكتسبات الخبرة المهنية التي أضحت اليوم ضرورة ملحة في سياق برامج تطوير الكفاءات الفردية و الجماعية، إذ على أساس نتائج مثل هذه الدراسات يمكن للهيئات المتخصصة في تثمين الخبرات من استخلاص و اقتباس كيفيات و مجالات و طرق إجراء الامتحانات و الفحوص الخصوصية لتثمين خبرات الأفراد في مجالات العمل المختلفة.

ز) تهيئة ظروف العمل و ضبط العلاقات التنظيمية

و من أهم استخدامات طريقة إيتاد أيضا تهيئة الظروف المادية و المعنوية للعمل و ضبط علاقات الأفراد مع بعضهم، لما توفره هذه لطريقة من معلومات وافية عن النقائص و الاختلالات الموجودة في المنظمة و لدى الأفراد بخصوص العلاقات التنظيمية و ظروف العمل.

3-2- طريقة تحليل النشاطات و الكفاءات La Méthode ADAC

صمّمت هذه الطريقة من قِبل معهد الإدارة بالكفاءات و تثمين المكتسبات *Management par les competences et validation des acquis (Institut MCVA, ex. CD.FFPS)* التابع للمعهد الوطني للفنون و الحرف *CNAM*، في 1996 بمساهمة *V. Mont & S. De Witte*، و هي طريقة مسجلة لدى المعهد الوطني للملكية الفكرية *INPI* بفرنسا.

تتركب هذه الطريقة من ثلاث عمليات متكاملة:

- جرد الأنشطة و الأنشطة الفرعية المنفذة فعليا من طرف كل فرد في إطار إنجازه لمهامه، يتم إعداد هذا الجرد بالاعتماد على مقابلات توضيحية مع عينة معقولة العدد من الأجراء المكلفين بنفس الوظائف و مع مسئوليهم و زملائهم.

- استخلاص المعارف اللازمة انطلاقا من الأنشطة الفرعية و تصنيفها ضمن أربع فئات: المعارف النظرية، المعارف الإجرائية، المعارف المتولدة عن الخبرة و المعارف العملية.
- تأكيد النتائج الوصفية المستخلصة للأنشطة و الكفاءات المحددة من طرف الأشخاص المعنيين بالمقابلات.

3-2-1- تحليل النشاط

يمثل تحليل النشاط الخطوة الأولى و الحاسمة في هذه الطريقة إذ على ضوئها تتحدد و توجه باقي العمليات.

و من أجل حسن أداء هذه العملية يتوجب اختيار عينة معقولة و معبّرة عن الواقع الحقيقي للمهنة في المؤسسة وذلك بانتقاء أشخاص ذوي مستويات تعليمية و أقدمية و مهارات مختلفة بغية إخضاعهم للمقابلات.

تهدف هذه المقابلات إلى تحديد الأنشطة المؤداة بأقصى دقة ممكنة بالتركيز على الأنشطة الأكثر خصوصية في كل وظيفة، و تجرى عقب ذلك ملاحظات ميدانية لكيفية أداء الأشخاص لمهامهم.

إثر ذلك يتم إعداد قائمة تشمل من 8 إلى 12 نشاطا معبرا بشكل فعلي عن الوظيفة المعنية، ترتب هذه الأنشطة بطريقة تدرجية تسمح بتمييز الأنشطة المشكلة لقلب المهنة أي الأنشطة الأساسية و الخصوصية، و من خلال التمثيل البياني للأنشطة المركزية و الأنشطة الثانوية يمكن إعداد مدونة مرجعية للأنشطة.

و تجدر الإشارة إلى أن طريقة تحليل الأنشطة و الكفاءات تولي أهمية خاصة للأداء الواقعي و الفعلي للنشاط أي كما يؤديه القائمون به لا كما تريده أو تتصوره الإدارة العليا، ومن ثم تبرز هذه الطريقة الفوارق الموجودة بين النشاط المحدد *L'activité prescrite* و النشاط الواقعي *L'activité réelle*.

3-2-2- تصنيف المعارف

بعد تحديد الأنشطة الخصوصية و الثانوية ينصب التحليل على استكشاف عوامل إنجاز هذه الأنشطة و ذلك من خلال استعراض كل نشاط على حدة و تحديد شروط تنفيذه و نوع المعارف اللازمة لذلك.

تسمح هذه العملية بإعداد مدونة مرجعية شاملة للكفاءات توضح المعارف الواجب حيازتها، مصنّفة على النحو التالي:

1) المعارف النظرية: هي معارف تُكتسب بعيدا عن الميدان، في إطار دورات تكوينية نظرية أو بالدراسة و البحث الشخصيين، و تتحدد على أساسها مستويات التوظيف بالنظر إلى دراسات المرشحين و تكوينهم الأساسي و المهني.

2) الإجراءات: هذه المعارف تصاغ عادة كتابيا أو شفويا لتحديد معايير وظيفية، علاقاتية أو تقنية لأداء الأنشطة في وظيفة معينة.

3) المعارف العملية: تكتسب ميدانيا عن طريق الممارسة المهنية غالبا أو بواسطة التكوين التقني، و يعتبر إحصاؤها بمثابة إعداد دليل هام لتحديد بطاقة المنصب، و هي بذلك تعتمد كمضمون للاختبارات المقترحة لتوظيف بعض الفئات المهنية.

4) الخبرات: تتولد عن الممارسة أو التطبيق المتواصل نسبيا للمعارف السابقة، و الخبرات ليست حكرا على الممارسة الميدانية في المؤسسة بل تتعلق أيضا بالمكتسبات الشخصية المحصلة في الوسط المعاش، و هي أصعب المعارف تحديدا و تقييما لكونها مرتبطة بالشخص من حيث قدراته الشخصية و قابليته للتطور، و تحديدها الدقيق يسمح بنقلها من المستوى الشخصي إلى المستوى التنظيمي بفضل عملية الرسملة أو تحويلها إلى المستوى الجماعي بواسطة مسار المرافقة (التدريب، التكفل، الرعاية...).

هذا التصنيف الرباعي للمعارف يمكّن من إعداد المدونات المرجعية و الأدوات الإدارية التالية:

- المدونة المرجعية للكفاءات؛
- مرجعيات التكوين بالاستناد إلى التطبيق الواقعي للمهن؛
- البطاقات الفنية للتوظيف؛
- شبكات تقييم الأجراء.

3-2-3- مزايا و نقائص طريقة "آداك"

تتميّز طريقة آداك بالتركيز على ما يفعله الفرد حقيقة بشكل مستقل عن محتويات بطاقة المنصب أو دفتر شروط المهمة نظرا لوجود فوارق كثيرة بين ما يفترض أو يتوجب أن يفعله الشخص

(المهام المحددة) و بين ما يفعله حقيقة (المهام الواقعية)، هذا التحديد الدقيق للمهام الفعلية و لشروط إنجازها يسمح باستخلاص مختلف المعارف اللازمة لأداء الأنشطة، و مجموع المعارف تشكل المدونة المرجعية للكفاءات.

غير أن ما يعاب على هذه الطريقة هو انعدام تقدير درجة التحكم في الكفاءات من طرف مختلف الأجراء على اعتبار أن هؤلاء لا يعرضون الأنشطة المعتبرة بشكل متساو كما أن تقدير مستوى الأداء يتطلب إجراء عملية تقييم و ليس فقط تحليل للأنشطة.

إن تسجيل الأنشطة الأساسية و الأنشطة الثانوية في المدونة المرجعية للأنشطة دون الإشارة إلى التفاوتات الزمنية التي يقتضيها كل عمل من شأنه أن يعطي صورة مشوهة عن حقيقة كل نشاط، إضافة إلى أن الأنشطة قد تتطلب معارف و كفاءات أكثر من أنشطة أخرى من دون أن يستلزم ذلك أن العامل يصرف وقتا أكبر في إنجازها أو أنها تتكرر بشكل كبير مقارنة بغيرها.

3-3- تحليل المهام باستخدام طريقة تصميم برامج التكوين

La méthode DACUM (Developing A CUrriculuM)/ Conception d'un programme de formation

تعتبر طريقة *DACUM* . التي يعود تاريخ ظهورها إلى منتصف الستينات . منهجا مبتكرا في مجال التحليل الوظيفي بغرض تصميم برامج تكوين موجهة نحو تطوير الكفاءات الفعلية (أي اللازمة لأداء العمل)، و هو منهج واسع الانتشار على الصعيد الدولي.

تتطلب عملية التحليل تشكيل فريق عمل يتكون من خبراء – ممارسين *Un groupe d'experts-praticiens* (ورشة *Atelier*)، توكل إليهم مهمة إعداد جرد للكفاءات و للمهام التي ينفذها المستخدمون العاملون في مواقع أو وظائف محددة.

يتولى أعضاء الفريق إعداد وثيقة تتضمن الكفاءات الأساسية المرتبطة بكل وظيفة، تعرض هذه الكفاءات بعد ذلك على عمال القطاع لتأكيدها، و تؤخذ توصيات كل الجهات المعنية بعين الاعتبار.

ترتكز طريقة *DACUM* على ثلاثة مبادئ هي:

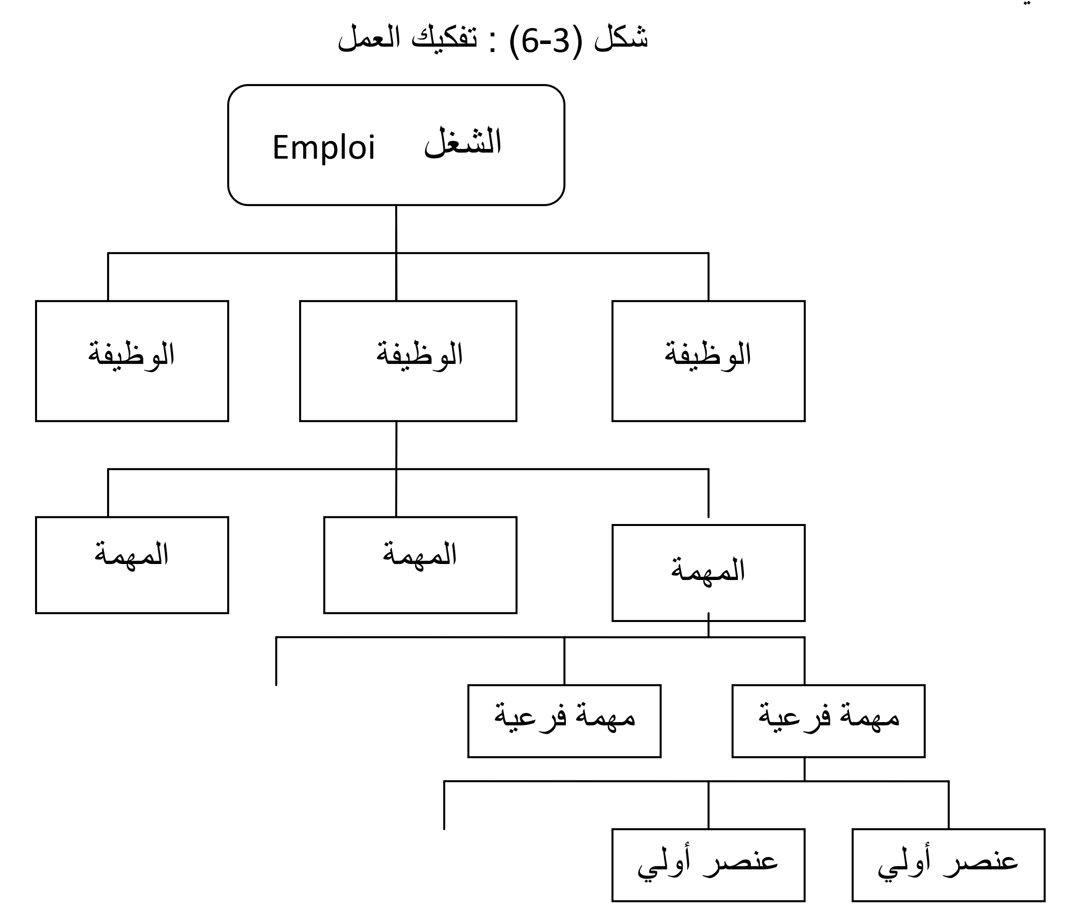
- الخبراء الممارسون أقدر من غيرهم على توضيح مهامهم؛
- مجموع الوظائف و المهام الدقيقة التي ينفذها الخبراء تحدد العمل بفعالية؛

- لكي تنفذ بطريقة جيدة تتطلب كل المهام معارف و كفاءات و مواقف و أدوات خصوصية.

من أهم مميزات هذه الطريقة أنها سهلة التطبيق، سريعة (تنجز في غضون يومين أو ثلاثة أيام) و غير مكلفة، و تستخدم لعدة أغراض: تحديد احتياجات التكوين، تقييم الأداء، تحديد مواصفات الوظائف، تحديد معايير الكفاءات، التوظيف، تخطيط المسارات المهنية، تطوير برامج التكوين، و غيرها.

لتحليل الوظيفة يجري تفكيكها إلى مهام ثم مهام فرعية ثم إلى عناصر أولية كما يبينه الشكل التالي:

شكل (3-6) : تفكيك العمل



Source : Union Internationale des Télécommunications, GCFP, ***Guide de Conception de Formation Professionnelle***, Genève, 2001.

و نظرا لكثرة المهام في كل وظيفة قد يستغرق التحليل مدة طويلة، لذلك يتوجب تحديد المهام التي تتطلب تحليلا مفصلا، و ذلك بالاعتماد على المعايير التالية:

- الأهمية *Importance (I)*	و يحدد لكل معيار ثلاث درجات:
- الصعوبة *Difficulté (D)*	- كثير الأهمية، الصعوبة أو التردد TI, TD, ou TF
- التردد *Fréquence (F)*	- هام، صعب، متردد I , D ou F
	- قليل الأهمية، الصعوبة أو التردد PI, PD ou PF

إن درجة الأولوية *Priorité (P)* لتحليل مهمة ما تتحدد على أساس مجموع المعايير السالفة:

$$P = I + D + F$$

و تقيّم المعايير على النحو التالي:

-	حرج جدا	= 5
-	كثير الحرج	= 4
-	حرج	= 3
-	قليل الحرج	= 2
-	غير حرج	= 1

TI x TD = très "critique"	= 5
TI x D ou I x TD = assez "critique"	= 4
I x D ou TI x PD ou PD x TI = "critique"	= 3
I x PD ou PI x D = peu "critique"	= 2
PI x PD = pas "critique"	= 1

Source : Union Internationale des Télécommunications, GCFP, ***Guide de Conception de Formation Professionnelle***, Genève, 2001.

و من ثم فإن المهمة ذات الأولوية العالية (P = 5, 4 ou 3) تتطلب تحليلا معمقا، و يركز التحليل على اكتشاف و إبراز متطلبات المهمة من حيث القدرات *Capacités* و المعارف *Connaissances* و المواقف *Attitudes* ، و النموذج التالي يبين كيفية استخدام هذه الطريقة:

شكل (3-7): مثال لقائمة مهام

LISTE DES TACHES

Formulaire 3 UIT/GCFP

Lieu: *Nicosie*	Rempli par: *CC, ET, LC*			Date: *aaa*		Page: 1/1	
EMPLOI: ***Préposé au service à la clientèle***							
Fonction: *Services offerts à la clientèle concernant CYTAPAC*						Fonc: *3*	
N° Code	TACHES	CCA	Fréq	Imp	Diff	Prté	Anal. ?
1	*Donner des informations sur CYTAPAC*	*a3, c, e*	*TF*	*TI*	*TD*	*5*	*X*
2	*Donner des formulaires d'inscription*	*a1*	*TF*	*I*	*PD*	*2*	--
3	*Aider les clients à remplir les formulaires*	*a1, c, e*	*F*	*TI*	*D*	*4*	*X*
4	*Expliquer la politique des prix aux clients*	*d, a1, a4*	*F*	*TI*	*D*	*4*	*X*
5	*Donner un numéro de référence aux clients*	*a1*	*TF*	*I*	*PD*	*2*	--
6	*Traiter les contrats des clients*	*e, a4*	*F*	*TI*	*PD*	*3*	*X*
7	*Recevoir les réclamations*	*e, a4*	*TF*	*TI*	*TD*	*5*	*X*

Source : Union Internationale des Télécommunications, GCFP, ***Guide de Conception de Formation Professionnelle***, Genève, 2001.

3-4- طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة

Méthode Auto-Analyse par Accompagnement (Méthode 3A)

تبيّن لنا من خلال دراسة أجريناها خلال الفترة 2005-2009 أن المناهج التقليدية لتحليل العمل قاصرة عن التجاوب مع مقتضيات المرحلة الراهنة كونها تهتم بتحديد المهام و وصفها بشكل سلبي و سكوني لا يرقى إلى مستوى التفاعلية و الديناميكية المطلوبة و اللازمة لمواكبة التطورات السريعة للمهن و الوظائف، أما المناهج الجديدة فهي تتغاضى عن تفعيل العلاقة بين المحلل و شاغل المنصب و عن توضيح دور كل منهما في العملية، بل تنطلق من افتراض تفاهم أو توافق ضمني مسبق حول أهداف التحليل و مساره، كما أنها تقتصر في اهتمامها بتطوير عملية التحليل على التركيز على الغاية المرجوة بحيث تكون النتائج شاملة لكل أبعاد التحليل غير مكترثة بأدوار الفاعلين و انعكاسات ذلك على مصداقية التحليل.

و المؤاخذة الأكثر أهمية و التي تشترك فيها المناهج التقليدية و الحديثة معا هي نظرتها الشمولية، حيث أنها لا تعير أي اهتمام للتمايز بين الوظائف و لا بين السياقات الوظيفية، و ذلك ما يفسر العجز الملاحظ عند محاولة تطبيق بعض المناهج الجديدة في مؤسساتنا رغم نتائجها المرضية في أوساطها الأصلية، إن الواقع المحلي و الثقافة الخصوصية يقتضيان تعديل تلك المناهج أو تكييفها لضمان قدر من التوافق أو حد أدنى من الاستيعاب الواعي للاختلافات و مراعاتها.

في هذا السياق يأتي اقتراحنا لهذا النموذج بغرض التوفيق بين الاستفادة من نتائج التطور الفكري و الثراء المعرفي في الدول المتقدمة، من جهة، و مراعاة ظروفنا الخاصة ، من جهة أخرى؛ هذه الطريقة إذن . خلافا للطرق التي استعرضناها . تمكننا من الاستفادة من خبرة العامل (شاغل المنصب) [72] و معرفته بمهامه و بالتفاصيل الدقيقة المتعلقة بكيفية أدائها، و من خبرة المحلل و معرفته المتخصصة بطرق و مناهج التحليل الوظيفي.

إن التقاء الخبرتين و تفاعلهما معا في سياق توافقي يتم بناؤه بطريقة مشتركة لضمان عدم طغيان أو هيمنة إحدى الخبرتين على الأخرى، و في إطار رؤية واضحة لمسار العملية التحليلية و أهدافها و أبعادها المختلفة، يشكل الضمانة الأساسية لتحقيق الأهداف المنشودة بفعالية و موضوعية كبيرتين، و الوصول بالعملية إلى تحقيق نتائج جدية يمكن التعويل عليها في بناء المنظومة الإستراتيجية و العملية لإدارة الموارد البشرية.

و لكي يتسنى لنا معرفة هذه الطريقة بوضوح أكبر نتناول فيما يلي المميزات الأساسية للتحليل الذاتي بالمرافقة ثم كيفية و شروط تطبيق هذه الطريقة في الإدارات العمومية و المؤسسات الاقتصادية.

3-4-1- مميزات و خصائص طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة

بدل التركيز على المحلل في عملية التحليل الوظيفي كما هو الشأن في كل المناهج المعتمدة قديما و حديثا، و إعطاء الفاعل (العامل) دورا ثانويا بل و إخراجه أحيانا من مسار التحليل في بعض المناهج، تقحم هذه الطريقة شاغل المنصب كعنصر أساسي في العملية باعتباره اللاعب

---

[72] يعتبر شاغل المنصب (المستخدَم Employé) في الأدبيات الأنجلوسكسونية (و الأمريكية بالخصوص) خبيرا تقنيا Subject Matter Expert (SME). Sid Ahmed Benraouane, Le management des ressources humaines, OPU, 2010, p. 43.

الأهم، كونه أدرى من غيره بتفاصيل الأنشطة التي يتولاها و دقائق المهام التي ينجزها، و معرفة المنصب لا تكتمل و لا تتحقق إلا بمعرفة تلك التفاصيل.

و المثل الروسي الشهير *"الشيطان يكمن في التفاصيل"* يجد كل مبرراته و كامل مصداقيته في مثل هذه الوضعيات، لأن المنصب أو الوظيفة من التعقيد و الغموض بحيث لا يمكن الإحاطة به بواسطة دراسة خارجية مهما أتقنها الدارس و مهما بذل من جهود في سبيل الحصول على أكبر قدر من المعلومات، تبقى دائما "تفاصيل" هامة محتجزة أو مكبوتة لدى العامل لأسباب كثيرة نفسية أو اجتماعية أو تقنية أو لغوية ...

إن تجاوز هذا الحاجز السميك يتطلب إذن إقحام الفاعل بشكل كثيف و إثارة دوافع التعبير لديه عن كل ما يعرف و عما لا يعرف أيضا، و لا يحصل هذا الاندفاع بالتوجيه الخارجي كما هو شأن المناهج الأخرى، بل بحدوث الرغبة و القناعة الذاتية لدى العامل بضرورة معرفة عمله هو أولا ثم المنظمة بعد ذلك، لأنه ما لم يتوصل العامل إلى معرفة عمله فعليا فإن المنظمة ستظل جاهلة بحقيقة هذا العمل.

هذه الملاحظة (جهل المنظمة بتفاصيل العمل و حقيقته) لاحظها تايلور من قبل و أكدها بعده الكثيرون و إن بصيغ و تصورات مختلفة[(73)]، و نصر على تأكيدها هاهنا و بشدة، و لئن تشعبت الاتجاهات في تناول هذه المشكلة (كيفية تمكين المنظمة من معرفة تفاصيل العمل) و تباينت طرق معالجتها، فإن الاتجاهات الإدارية الحديثة، متأثرة بالممارسات اليابانية الرائدة في هذا المضمار، تكاد تجمع الآن على ضرورة وضع الإنسان في قلب عملية التعلم التنظيمي.

هذه "التفاصيل الدقيقة" التي يسميها البعض بالمهارات اليدوية *Tours de main* أو المعارف الضمنية أو غيرها من التسميات التي توحي جميعها بصعوبة تناولها أو إدراكها، هي المقصودة رأسا بالتحليل بواسطة هذه الطريقة، إذ من خلال إدراكها و الإحاطة بها يمكن إدراك الكفاءات الفردية التي يستعملها الفرد أو التي يتوجب عليه استعمالها لإنجاز مهامه.

---

[73] نستذكر هنا المقولة الشهيرة التي أعلنها Lew Platt مدير عام شركة Hewlett-Packard سابقا: " لو أن Hewlett-Packard تعرف كل ما تعرفه Hewlett-Packard لأصبحت ثلاث مرات أكثر نجاعة" *"Si HP savait ce que HP sait, HP serait trois fois plus performant"*

و هنا تكمن بالفعل أهم الصعوبات التي تواجهها مختلف المناهج التحليلية التي تعرضنا لها سابقا، و هو ما دفع الباحث *Eric Lamarque* إلى القول: *"لا يمكن الكلام عن معايير أو منهجية لتحديد الكفاءات ... بسبب الندرة النسبية للأعمال التجريبية الهادفة إلى الاستكشاف الفعلي للكفاءات ... و صعوبة وصول الباحث الخارجي عن المنظمات إلى المعلومات الكاملة المتعلقة بالكفاءات و نشرها"* (74).

و إلى هذا المعنى يشير *Serge De Witte* بقوله : *"الكفاءة لا تعرض نفسها للمشاهد مباشرة، ما نلاحظه بشكل جيد على المستوى الأبسط و الأكثر استعمالا من الممارسة المهنية هو آثار الكفاءات، و لا يوجد من استطاع مشاهدتها بواسطة المجهر ... لذلك تظل إلى الآن مجرد مسلمة نفسر من خلالها بعض مواصفات النشاط المشاهد جيدا"* (75).

إن المناهج الجديدة برغم التحول الكبير الذي أحدثته في مجال تحليل العمل لم تتمكن على العموم من تجاوز هذه العقبة، و من ثم أخفقت كثيرا في الوصول إلى أسلوب فعال يتيح تحديد الكفاءات بدقة كبيرة، و هو ما لاحظه ببراعة فائقة محررو الجزء الرابع من مجموعة أعمال الأيام الدولية للتكوين في قولهم: *"مهما كانت الطريقة المستعملة فإن تحديد الكفاءات يمرّ لزوما عبر تحليل النشاط ... لذلك نجد عددا كبيرا من المدوّنات المرجعية للكفاءات ليست في حقيقتها سوى مدوّنات للنشاطات"* (76).

على هذا الأساس يمكننا إبراز أهم الخصائص التي تميز طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة عن غيرها من المناهج:

– المناهج الأخرى (القديمة و الجديدة) تفتقر إلى عنصر التفاعل الايجابي بين الفاعل و المحلل و مشاركتهما البناءة في تحقيق غاية العملية التحليلية، بينما تتخذ طريقة 3A هذا التفاعل منطلقا لها و تعتمد على المشاركة الطوعية كوسيلة ناجعة لبلوغ الأهداف المرجوة.

---

74 Lamarque E., " ***Peut-on identifier les compétences d'une organisation*** ? , IXème Conférence Internationale de Management Stratégique , AIMS - Montpellier 24 – 26 Mai 2000 .

75 De Witte S. , ***La notion de compétence. Problèmes d'approche***, in Minet E. & al. " La compétence : mythe, construction ou réalité ? éd. L' Harmattan , Paris 1995, p. 26.

76 CNPF , op. cit. , Tome 4 , p. 52.

- تعتمد المناهج الأخرى على الأنشطة لتحديد الكفاءات على اعتبار أن الأولى تجسيد للثانية، لذلك تركز جهود المحللين على ما يقوم به العامل من نشاط، بينما ترى طريقة 3A أن الكفاءات لا تبرز جميعها أو تتجلى من خلال النشاط فقط، بل تسري عبر قنوات كثيرة و تتجسد في مظاهر شتى (المنتج، الوقت، العلاقات، المواقف، الحالة النفسية، المناخ الاجتماعي...)، لذلك فإنه يستحيل إدراك و تحديد كل الكفاءات من خلال ملاحظة أو مراقبة أو محاورة شاغل المنصب فقط.

- و من أبرز مميّزات طريقة 3A قيامها على مبدأ الثقة المطلقة في الفاعلين الداخليين و منحهم كامل الحرية في اتخاذ المبادرة و الإدلاء بآرائهم و التعبير عن انشغالاتهم و المشاركة الفعلية في توجيه مسار المنظمة على الصعيدين العملي و الاستراتيجي، لأن الثقة وحدها هي ضمان الاستغلال الكامل و الأمثل لكل الذكاء لدى كل أفراد المنظمة على حد قول المفكر و رجل الأعمال الياباني *Matsushita*(77).

- خلافا لكل المناهج الأخرى تعتمد طريقة 3A بشكل مكثف على مناهج التنمية البشرية و تقنيات الاتصال و التأثير المبتكرة في إطار ما يعرف اليوم بالتطوير الشخصي *Développement personnel*.

3-4-2- شروط و كيفيات تطبيق التحليل الذاتي بالمرافقة

تتطلب طريقة 3A وجود محلل وظيفي مختص *Analyste Fonctionnel* داخلي إن أمكن و إلا فإنه يمكن الاستعانة بمحلل خارجي، على أن تتم العملية في إطار تنظيم خاص و تحت إشراف هيئة داخلية ارتأينا تسميتها بخلية اليقظة الوظيفية أو إن شئنا خلية التدقيق الوظيفي.

كما تتطلب عملية التحليل الوظيفي طبقا لتصور 3A تجنيد كل الإمكانيات الداخلية على اعتبار أن هذه العملية فرصة دورية للمراجعة التنظيمية الشاملة و التقييم الذاتي، و عليه يجري التحضير لها بعناية فائقة و حرص شديد، و يتلخص هذا التحضير في نوعين من العمليات:

---

77 Robert PAPIN , " ***LE DIRECTIONNAIRE** : **Guide opérationnel à l'usage des PDG et cadres dirigeants*** ", éd. Dunod 1985 , pp. 15-16

- عمليات مستمرة طيلة أيام السنة تتولاها الهيئة المكلفة باليقظة الوظيفية و التدقيق الوظيفي، و التي يكمن دورها في متابعة تطورات المهن و الوظائف على المستويات القطاعية و الوطنية و الدولية و اقتراح التدابير الإصلاحية أو التجديدية؛
- عمليات ظرفية أو مؤقتة تسبق إجراء التحليل الوظيفي و تواكبه أيضا، و تهدف بالخصوص إلى تحسيس كل الفاعلين و الشركاء الاجتماعيين بالأهمية الفردية و التنظيمية للعملية، و توفير الوسائل المادية و المعنوية اللازمة لحسن سير العملية بما في ذلك إجراء دورات تكوينية إذا تطلب الأمر.

يمكن أن تنصب العملية على كل المناصب إذا كان عددها محدودا و إلا فإنه تختار وظائف ممثلة *Fonctions Représentatives* استنادا إلى معايير موضوعية تشترك في تحديدها المديريات التنفيذية بالمنظمة تحت الإشراف الإداري لمديرية الموارد البشرية و الإشراف التقني لهيئة اليقظة و التدقيق الوظيفي.

يتولى المحلل بالتعاون مع الجهات المعنية مهمة خلق جسور تواصل متينة مع الفاعلين المعنيين بالتحليل عبر بناء علاقات ثقة متبادلة، يأتي بعدها قيام الجميع بطرح تصوراتهم المبدئية عن أهداف التحليل و مقتضياته و شروط إنجاحه، و تصميم خطة عمل على أساس المقترحات المشتركة.

يشرع الفاعلون في تحليل مهامهم و التعبير عنها كتابيا أو شفويا أو حتى عمليا، بمساعدة المحلل الذي يقتصر دوره في بداية الأمر على التسجيل فقط لما يعبر عنه الفاعل شفويا أو عمليا (فقد يكون شاغل المنصب غير قادر على كتابة ملاحظاته) و إسداء النصح فقط عند الطلب، أي عندما يشعر الفاعل بالحاجة إلى المساعدة.

تتفاوت المدة الزمنية اللازمة لإنجاز هذه المرحلة من منصب لآخر بحسب تفاوت وتيرة المهام و الأنشطة الموكلة لكل منصب، لذلك لا ينبغي تقييد شاغل المنصب بأجل محدد إلا عند الاقتضاء، و تسند مسئولية تقدير هذه المدة لشاغل المنصب.

يتمخض عن هذه المرحلة تحديد الأنشطة التي تنجز في كل وظيفية، حيث سيحرص كل فاعل على عرض مهامه و أدواره بالتفصيل، غير أن ما تصبو إليه العملية يتجاوز هذا المستوى إلى

مستوى أعلى يتمثل في تحديد الكفاءات اللازمة لإنجاز تلك المهام، سواء منها تلك التي يحوزها الفاعل و يتحكم في تطبيقها أو تلك التي ينبغي له حيازتها.

المرحلة الثانية من التحليل تهدف إلى تحقيق هذه الغاية بالاستعانة بالمعارف المسبقة عن تطور الوظائف كما أشرنا له سابقا، و بالاعتماد على حصيلة التحليل الأولي، هنا يبرز دور المحلل لا كمساعد أو ناصح فقط بل كمدرب أيضا *Coach* يحرص على تمكين الفاعل من إدراك ما أسميناه سابقا بـ "التفاصيل الدقيقة" و التي يمكن اعتبارها بمثابة كفاءات خصوصية تسمح للعامل بإنجاز مهامه على أحسن وجه أو تمكنه من تطوير أداء مهامه، و التعبير عنها بحرية و صراحة.

بيد أن المشكلة التي تواجه المحلل هنا تتمثل في وجود عدد من النزعات النفسية التي تدفع العامل إلى إخفاء بعض مما يعرفه و التكتم أو التغاضي عما لا يعرفه، و هي نزعة طبيعية لدى كل إنسان، تمليها عليه مخاوفه أو رغبته في تقييم ذاته، و قد يكون هذا التكتم بسبب عدم إدراك الفرد لنقصانه، و هذه الأخيرة أعقد من التي قبلها.

كل إنسان قد يعرب، إذا رأى في ذلك تحقيقا لبعض حاجاته، عن كفاءاته و قدراته الشخصية و مجالات تفوقه على الآخرين، بينما يحجم عن التعبير عن نقائصه و يسعى إلى مداراتها قدر المستطاع، و بما أن دور التحليل هو استكشاف هذين الصنفين من الكفاءات (الكفاءات المكتسبة *C. Acquises* و الكفاءات اللازمة *C. Requises*)، فإنه حينئذ يكون من واجب المحلل التوصل إلى سبر أغوار نفسية العامل و دفعه إلى التعبير بحرية عن تلكم الكفاءات جميعا و مساعدته على إدراك عوامل الضعف لديه، و من ثم تعتبر هذه العملية تشخيصا ذاتيا يهدف إلى معرفة عوامل القوة و عوامل الضعف الشخصية *Forces et faiblesses personnelles*.

و للمحلل أن يستعمل في هذا الصدد كل الوسائل التي يراها لازمة لتحقيق الهدف: استبيان، ملاحظة، مشاركة، استجواب، تحليل مضامين، مناقشات، جلسات التفاكر (العصف الذهني *Brainstorming*)... و عليه أن يعتمد في ذلك على المناهج المبتكرة في مجال تكنولوجيا الاتصال و قدرات التأثير الذاتية: البرمجة العصبية-اللغوية *PNL*، التحليل التبادلي *Analyse Transactionnelle*، الإيحاء *Suggestions* ... كما ينبغي عليه التحلي بالصبر إلى أقصى الحدود للوصول إلى النتائج المرجوة و استخدام كامل قدراته للتحكم في ذاته.

و بالإمكان دعم هذه الطريقة باستخدام بعض الأدوات التحليلية التي ذكرناها آنفا، على أن تكون بالتوافق المسبق مع شاغل الوظيفة و بمساهمة كاملة منه، بغية الوصول إلى جمع كل المعلومات المتعلقة بالمهام المنوطة بالمنصب و ظروف و كيفيات إنجازها و الضغوطات المادية و النفسية-الاجتماعية المرتبطة بها.

و تفضي هذه العملية إلى تحرير "بطاقة توصيف المنصب"، يتولى إعدادها شاغل المنصب بالتعاون مع المرافق (المحلل الوظيفي) و تحت إشراف لجنة مختصة توكل إليها مهمة المصادقة على هذه البطاقات بعد مراجعة مضامينها و التأكد من مصداقية المعلومات الواردة فيها، قبل عرضها على الهيئة المكلفة باليقظة و التدقيق الوظيفيين.

3-4-3- تدقيق نتائج التحليل و تقييم الوظائف

تعرض النتائج المستخلصة باستخدام طريقة 3A على الهيئة المكلفة باليقظة الوظيفية للشروع في عملية التدقيق و ذلك بمقارنة هذه النتائج بحصيلة المعلومات المتوفرة لديها عن تطور الوظائف على المستويات القطاعية و الوطنية و الدولية، و يمكن لهذه الهيئة اقتراح ما تراه لازما لإعادة تهيئة الأنشطة أو تقويمها على ضوء التدقيق المنجز، و من ثم يكون في مقدور هذه الهيئة بالتعاون مع المديرين التنفيذيين أو في إطار اللجنة المختصة إعداد أو إعادة صياغة المدونة المرجعية للمهن و الكفاءات في المؤسسة، و الإشراف على عملية تقييم أداء الوظائف من خلال تحديد مؤشرات تسيير *Indicateurs de gestion* لكل وظيفة، على أن يتم إشراك كل الفاعلين المعنيين بالإضافة إلى الشركاء الاجتماعيين في إنجاز هذه العمليات.

تشكل هذه العمليات (التدقيق الوظيفي . إعداد المدونات المرجعية للمهن و الكفاءات . تحديد مؤشرات التسيير) الأسس و المرتكزات التي تستند عليها عملية تقييم أو إعادة تقييم الوظائف و تصنيفها و تصميم النظام الأجري للمؤسسة.

الوثيقة الختامية المطلوب إعدادها و وضعها تحت تصرف المديرية العامة، مديرية الموارد البشرية و المديريات التنفيذية، هي عبارة عن توصيف شامل للمهام و الأنشطة المنوطة بكل وظيفة و للكفاءات اللازمة لحسن أداء هذه المهام و الأنشطة، إضافة إلى المعلومات المتعلقة بظروف أداء العمل (المادية و النفسية-الاجتماعية) و أخيرا القيمة الممنوحة لكل مهمة في شكل نقطة استدلالية

أو مؤشر، بالنظر إلى ما تتطلبه من مجهودات و ما يكتنفها من ضغوطات و بالنظر كذلك إلى مدى مساهمتها في الأداء الكلي للمنظمة.

بعد مصادقة الجهات الإدارية العليا على مضمون الوثيقة و التقييم النهائي للوظائف، يلتقي ممثلو الإدارة بممثلي العمال (أو الشركاء الاجتماعيين) في إطار لقاء تفاوضي يعتمد بموجبه التصنيف النهائي رسميا، و يشرع في تنفيذه و مراقبة انعكاساته أو الاختلالات الممكنة التي تكون قد شابت تصميم النظام الأجري، لإدخال التصحيحات اللازمة.

إن تصورنا لهذه العملية ينبع من استقرائنا للتجارب الأمريكية و الأوربية التي أوردناها في القسم الثاني، إضافة إلى التجربة الرائدة التي تخوضها مؤسسة سوناطراك في الجزائر، و لئن كنا قد أخضعنا طريقة 3A للمصادقة العملية من خلال تجربتها جزئيا في المؤسسة الجزائرية للمياه و في جامعة معسكر، إلا أن إخضاع عملية التدقيق الوظيفي و نظام اليقظة للتجربة الميدانية، من أجل الحكم على مدى صلاحيتهما، ليس بالأمر المتاح في الظروف الحالية لغيابها عن الواقع المحلي و الدولي، و إن كانت بعض التطبيقات الجزئية تتيح تصميم تصور نظري مكتمل إلى حد ما.

خاتمة

خصصنا هذا الفصل لاستعراض أهم مناهج تحليل العمل، و قد حرصنا على تصنيفها بشكل يسهل تناولها و يمكن الدارس من موقعتها و إدراك المجال الذي يندرج ضمنه كل منهج.

و لا يخفى ما للتصنيف من أهمية في الدراسات العلمية حيث يعده البعض مفتاح الطرح العلمي، و يعتبره "هوايتهد" أمر ضروري للعلوم[78]، و قد حاولنا مراعاة شروط التصنيف الصحيح كما يحددها المختصون في فلسفة العلوم:

- وجود اتساق داخلي في التصنيف؛
- قدرة التصنيف على التمييز بين الاتجاهات الأساسية؛
- أن يوسم التصنيف بالعمومية بشكل يجعله قادرا على استيعاب الاتجاهات القائمة . أو على الأقل . تصنيف معظمها[79].

---

[78] د. عبد الباسط عبد المعطي، ***اتجاهات نظرية في علم الاجتماع***، سلسلة عالم المعرفة، عدد 44، أغسطس ،1981، ص 37.

[79] نفس المرجع، ص 39.

مع الاشارة إلى أننا لم نعثر لحد الآن . في حدود ما اطلعنا عليه من مؤلفات باللغات العربية و الفرنسية و الانجليزية . على كتاب واحد شامل لكل المناهج، و عليه فإن الجهد المبذول هنا . رغم ما قد يعتريه من نقائص . يعتبر بمثابة إجتهاد شخصي يهدف إلى وضع الخطوة الأولى على الطريق الواجب سلوكه في مجال الاهتمام بمناهج التحليل الوظيفي و الارتقاء بها إلى مستوى الطرح العلمي الممنهج و المنظم.

و عليه ميّزنا بين مناهج التحليل الأرغونومي و السيكوسوسيولوجي، و مناهج التحليل الوظيفي، نظرا لتباين أهداف و أبعاد هذين الصنفين، و لا غنى لأي منظمة عن الاعتناء بهذه المجالات جميعها، و قد ركزنا في ختام الفصل بوجه خاص على المناهج المرتكزة على منطق الكفاءات، على اعتبار أن الحاجة إليها ماسة جدا في ظل الظروف و التحولات التي أسلفنا الحديث عنها.

و بقي في الأخير أن نشير إلى أن هذه التحولات تستدعي التفكير في تصميم مناهج مندمجة و متكاملة تهدف إلى إجراء التحليل الوظيفي لأغراض شتى أمنية، تنظيمية، تصنيفية...، بدل تعدد المناهج و تباينها.

المراجع

أ.د. بوحفص مباركي : ***العمل البشري*** ، دار الغرب للنشر و التوزيع، 2004.

أ.د. ثابتي الحبيب و أ.د. بندي عبد الله عبد السلام، تحديد مناهج و أدوات تحليل العمل و توصيف الوظائف : مدخل الكفاءات، ديوان المطبوعات الجامعية . وهران، 2012.

د. عبد الباسط عبد المعطي، ***اتجاهات نظرية في علم الاجتماع***، سلسلة عالم المعرفة، عدد 44، أغسطس، 1981 .

Belkadi Farouk, ***Contribution au pilotage des compétences dans les activités de conception : De la modélisation des situations à la caractérisation des compétences***, These de Doctorat Soutenue le **21 novembre 2006 à** L'UFR des Sciences et Techniques de l'Université de Franche-Comté

BENDIABDELLAH A., BENABOU D., TABETI H., ***Comprendre le stress au travail pour en maitriser les conséquences : Illustration par le modèle de KARASEK sur un échantillon de travailleurs algériens.*** Actes du 2ème colloque international d'économie de la santé. Santé et sécurité au travail, Développement et Mondialisation. 06-07 juin 2009, P. 89-100.

Benraouane S A, ***Le management des ressources humaines***, OPU, 2010.

CNFPT/DDCT, ***Référentiels d'emploi-activités-compétences* , *Guide méthodologique***, éd. CNFPT, Paris, Juin 2001.

De Witte S. , ***La notion de compétence. Problèmes d'approche***, in Minet E. & al. " La compétence : mythe, construction ou réalité ? éd. L' Harmattan , Paris 1995.

Direction Générale Humanisation et Travail , Bruxelles ; ***Méthodes et instruments pour une analyse ergonomique et psychososociale***, Fevrier 2005. http://www.meta.fgov.be

Gillet B., ***Améliorer la Formation Professionnelle par l'étude du travail*** , Ed. d'Organisation, 1973.

Houssin R., Cité par Belkadi Farouk, ***Contribution au pilotage des compétences dans les activités de conception : De la modélisation des situations à la caractérisation des compétences***, These de Doctorat Soutenue le **21 novembre 2006 à** L'UFR des Sciences et Techniques de l'Université de Franche-Comté

Karasek R, Brisson C, Kawakami N & al., ***The Job ContentQuestionnaire(JCQ): an instrument for internationally comparative assessment of psychosocial job characteristics.*** Occup Health Psychol 1998; 3; 322-55.

Lamarque E., ***" Peut-on identifier les compétences d'une organisation*** ? , IXème Conférence Internationale de Management Stratégique , AIMS - Montpellier 24 – 26 Mai 2000 .

Mucchielli R., ***L'étude des postes de travail*** (Collection : Formation permanente en sciences humaines), Les éditions E S F , 1979, 102 + 50 p.

Papin R. , " ***LE DIRECTIONNAIRE : Guide opérationnel à l'usage des PDG et cadres dirigeants*** ", éd. Dunod 1985

Penanla J.M., ***La modelisation par les systemes complexes,*** These de Doctorat, Universite de Paris Sud, Decembre 1997.

Rabardel P. ***"Présentation du chapitre Représentations dans les situations d'activités instrumentées"*** *In* Weill-Fassina A., Rabardel P., Dubois D., ***"Représentations pour l'action"***, éd. Octarès, Toulouse 1993. pp 97-111.

Rothwell W.J.& Kazanas H.C., ***Planning and Managing Human Resources: Strategic planning for personnel management,***2nd edition, HRD Press, 2003,

Seymour W.D., ***Les habiletés professionnelles dans l'industrie. Leur nature et leur acquisition,*** *Trav. Hum., 1951, 2, 216-227.*

الفصل الرابع
مناهج تقييم و تصنيف الوظائف
أ.د. ثابتي الحبيب
د. غزيل محمد مولود

تشكل دراسة مناهج تقييم الوظائف و تصميم نظم الأجور و الحوافز مسألة جوهرية في مسار الهندسة الوظيفية لاسيما و أن موضوع سياسات الأجور أضحى اليوم من المواضيع الأكثر حساسية باعتباره دعامة أساسية لتوجيه استراتيجية الموارد البشرية.

إن السياق التنافسي الحاد الذي تعيشه المنظمات حاليا يفرض عليها حيازة القدرة على جلب أحسن الكفاءات و الحفاظ عليها، و لا سبيل إلى ذلك إلا بتصميم نظم أجور تتميز خصوصا بالتنافسية و المساواة الداخلية و الخارجية، لذلك عرفت أنظمة تقييم الوظائف و تصميم نظم الأجور و الحوافز تطورات هامة سنحاول عرضها في ثنايا هذا الفصل.

أولا) الطرق التقليدية لتقييم و تصنيف مناصب العمل

الهدف من تقييم مناصب العمل هو تحديد قيمة كل منصب أو وظيفة بالنسبة إلى قيم المناصب أو الوظائف الأخرى في المنظمة الواحدة أو قطاع النشاط الواحد، و كلما ازداد حجم المنظمة كبرا ازدادت أهمية التقييم و اشتدت صعوبات إنجازه، إذ لا يتصور قيام الأفراد بأدوارهم على الوجه الصحيح دون وجود نظام ترتيبي عقلاني و عادل يضم هؤلاء الأفراد و يحدد مواقعهم في السلم التدرجي و مستحقاتهم المالية و مختلف المزايا المرتبطة بمناصبهم أو وظائفهم.

و تتحدد هذه القيم على أساس معايير تتعلق بطبيعة المهام و حجمها و ما تتطلبه من مؤهلات و مجهودات إضافة إلى ما يتعرض له العامل من مخاطر و ظروف أثناء أدائه لهذه المهام، على ضوء كل ذلك يتم ترتيب المناصب في سلم تدرجي تنظيمي و تصنيفها ضمن شبكة تحدد أرقامها المعيارية أو مؤشراتها أو قيمها المالية أي ما يجب أن يتقاضاه شاغل كل منصب.

و قد حصرت النظرة الكلاسيكية أغراض التقييم على تصميم النظام الأجري للمنظمة بما يضمن التناسق بين المناصب و العدالة بين مختلف الشرائح المهنية، بيد أن للتقييم أهدافا أخرى أيضا

منها خلق التوافق أو الانسجام على المستويين الفردي (بين ما يمنحه الفرد للمنظمة [الدور] و ما يتحصل عليه من المنظمة مقابل ذلك [المكانة]) و التنظيمي (ضمان موقعة عقلانية و فعالة للوحدات الإدارية ضمن التركيبة الهيكلية للمنظمة).

و قد ظل تقييم العمل عبر العصور يتم بطرق تخمينية أو اعتباطية تفتقر إلى استخدام أي معايير موضوعية، إلى أن بدأت المؤسسات الكبرى بالظهور و بدأ معها طرح الإشكالات التنظيمية و البحث عن الحلول الكفيلة بمعالجة مشاكل المنظمات الحديثة.

بدأت أولى المحاولات الجادة في مجال تقييم مناصب العمل في أواخر القرن التاسع عشر في أمريكا، كمحاولة لجنة الولايات المتحدة للخدمة المدنية *USCSC* في 1871، و محاولات تايلور في شركة *Midval Steel Co.* و غيرها، ثم ما لبثت أن تكثفت هذه المحاولات مع مطلع القرن العشرين حيث قام *Griffenhagen* بتقييم وظائف مؤسسة *Commonwealth Edison Co.* بشيكاغو سنة 1912، و كذلك قام *Hary Hopf* في 1914 بمحاولة لتقييم وظائف البنوك و شركات التأمين.

و يعتبر *Charles Bedeaux* أول من صمم طريقة تحليلية بالنقاط لتقييم المناصب، تتشكل من 13 معيارا، جربها في بعض المؤسسات المنجمية، ثم قام *A. L. Kress* بعد بضعة سنوات بتطوير هذه الطريقة فجمع المعايير الثلاثة عشر في أربع مجموعات: التأهيل، الجهد، المسئولية و ظروف العمل.

انتشرت طريقة النقاط هذه بسرعة في أمريكا و أوربا ثم باقي بلدان العالم، و تعتبر الطريقة الأكثر استعمالا و الأوسع انتشارا.

إضافة إلى طريقة *Bedeaux* و *Kress* استحدث قسم الأبحاث بمعهد *Carnegie* عام 1920 طريقة أخرى للتقييم تعرف باسم طريقة التدرج، و في 1926 وضع *Eugene J. Benge* طريقة طبقت لأول مرة في شركة *Philadelphia Rapid Transit Co.* تعرف باسم طريقة المقارنة.

و قد حصر *H.T. Graham* طرق التقييم في ثلاث[80]:

---

80 G raham H. T., Human Resources Management, M&E Handbooks: Business & Management, Sixth Edition, 1989, P. 244-247.

- طريقة الترتيب *Ranking* التي اعتبرها طريقة غير تحليلية لكونها تقيم المناصب بصفة كلية؛
- طريقة التدريج *Grading* و هي في نظره طريقة نصف تحليلية إذ يقيم المنصب عن كثب و بشكل جيد و لكن ليس بصفة شاملة؛
- طريقة التنقيط *Points rating* و هي طريقة تحليلية تتطلب الدراسة التفصيلية لمواصفات المنصب.

و يضيف آخرون طريقة رابعة هي طريقة المقارنة، و فيما يلي توضيح لهذه الطرق:

1- طريقة ترتيب المناصب

هي أقدم و أسهل طريقة لتقييم المناصب أو الوظائف و تقوم على أساس دراسة جميع التوصيفات الخاصة بكل منصب بصفة شاملة لأخذ فكرة تقريبية عن كل منصب ثم ترتيبها حسب أهميتها النسبية بعد مقارنة كل منصب باعتباره وحدة قائمة بذاتها بباقي المناصب.

و خلافا لطريقة المقارنة المستحدثة فيما بعد تجري عملية الترتيب بشكل كلي و ليس بطريقة تفصيلية على أساس مقارنة العوامل الأولية كالمستوى التعليمي و الخبرة و المسئولية و غيرها...ببعضها البعض.

و توجد طريقتان للترتيب:

1-1- الترتيب البسيط

من بين الأساليب الأكثر استعمالا لترتيب المناصب هو كتابتها جميعا في مصفوفة واحدة و مقارنتها بعضها ببعض كما يوضحه المثال التالي:

جدول (5-1): مصفوفة الترتيب البسيط

المناصب	تقني سامي في الصيانة	محاسب	مهندس في الإعلام الآلي	حاجب	عون تقني
تقني سامي في الصيانة	1	1	2	0	0
محاسب	1	1	2	0	0
مهندس في الإعلام الآلي	0	0	1	0	0
حاجب	2	2	2	1	2
عون تقني	2	2	2	0	1
المجموع	6	6	9	1	3

2 = المنصب على السطر أكبر من المنصب على العمود

1 = المنصبان متساويان

0 = المنصب على السطر أصغر من المنصب على العمود

و هناك أسلوب آخر يقترب من هذا الذي ذكرنا، أورده الدكتور عادل حسن تحت اسم طريقة الترتيب البسيط[81]:

تشكل لجنة خاصة من ثلاثة أشخاص أو أكثر تسند رئاستها إلى المشرف على برنامج التقييم، و يستخدم لهذا الغرض بطاقات يكتب على كل واحدة التوصيف الكامل بالنسبة لكل منصب دون ذكر اسم المنصب بل يستعاض عن ذلك بتسجيل رقم سري بغرض عدم التأثير على عملية التقييم، و يقوم كل عضو في اللجنة بترتيب هذه البطاقات على أساس التوصيف المذكور فيها من الأقل إلى الأكثر أهمية، و قد تتطلب هذه العملية إجراء عدة محاولات ثم أخذ متوسط الترتيب لمجمل المحاولات، و في نهاية المطاف يؤخذ متوسط الترتيب الذي يضعه كل عضو للمنصب الواحد كما يوضحه الجدول التالي:

جدول (5-2): طريقة الترتيب البسيط

المنصب	رئيس اللجنة	العضو الأول	العضو الثاني	المتوسط	الترتيب
ميكانيكي	3	4	1	2,66	3
براد	4	1	4	3	4
غزّال	2	2	3	2,33	2
نساج	1	3	2	2	1
عتال	5	5	5	5	5

2-1- المقارنة الزوجية

يُقارن كل منصب بالمناصب الأخرى، كل منصبين معا، و يحدد أيهما أكثر أهمية أو أكثر صعوبة بوضع خط تحته، و هكذا يقارن كل منصب مع جميع المناصب بالتتابع، فإذا افترضنا وجود

---

81 د. عادل حسن : ***إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية***، ص 171-173

المناصب الخمسة التالية: مساعد إداري، كاتب مديرية، معاون إداري، عون مكتب و عون رقن، فإن المقارنة تتم على النحو التالي:

مساعد إداري ← كاتب مديرية

كاتب مديرية ← معاون إداري

معاون إداري ← مساعد إداري

معاون إداري ← عون مكتب

عون مكتب ← عون رقن

عون رقن ← مساعد إداري

عون رقن ← كاتب مديرية

معاون إداري ← عون رقن

مساعد إداري ← عون مكتب

كاتب مديرية ← عون مكتب

يحسب بعد ذلك عدد الخطوط الموضوعة تحت كل منصب بحيث يعتبر المنصب الأهم هو الذي وضع تحته أكبر عدد من الخطوط ثم المناصب التي تليه إلى غاية أقل المناصب أهمية و هو الذي لم يوضع تحته أي خط.

و بذلك نحصل على الترتيب التالي:

المنصب	عدد مرات الاختيار	الترتيب التصاعدي
عون رقن	0	1
عون مكتب	1	2
معاون إداري	2	3
كاتب مديرية	3	4
مساعد إداري	4	5

و يمكن الاستعاضة عن طريقة الخطوط هذه بالطريقة التالية حيث تسجل المناصب في مصفوفة على الجانبين العمودي و الأفقي ثم نضع داخل كل خانة العدد واحد (1) إذا كان

المنصب على العمود أهم من المنصب على السطر أو عدد صفر (0) في غير ذلك ثم نحسب أفقيا لنصل إلى نفس النتيجة مع طريقة الخطوط المذكورة سابقا:

جدول (5-3): مقارنة المناصب

المنصب	مساعد إداري	كاتب مديرية	معاون إداري	عون مكتب	عون رقن	المجموع
مساعد إداري	0	1	1	1	1	4
كاتب مديرية	0	0	1	1	1	3
معاون إداري	0	0	0	1	1	2
عون مكتب	0	0	0	0	1	1
عون رقن	0	0	0	0	0	0

يتميز هذا الأسلوب ببساطته و سهولة استعماله في المنظمات القليلة المناصب لكنها صعبة و غير عملية في المؤسسات المتوسطة أو الكبيرة الحجم حيث يوجد عدد كبير من المناصب.

و لمعرفة عدد المقارنات نستخدم المعادلة التالية:

م = ع (ع − 1) / 2

حيث م = عدد المقارنات و ع = عدد المناصب

و يلجأ القائمون بالترتيب إلى الاسترشاد بالعوامل المحددة في التوصيف لمنح قيم تقريبية لكل منصب، و أهم العوامل المعتمدة في ذلك هي:

- درجة صعوبة العمل؛
- حجم العمل أو كميته؛
- المسئوليات المرتبطة بالعمل؛
- الإشراف الذي يتولاه العامل؛
- التعليم و التكوين و الخبرة اللازمة لأداء العمل؛
- ظروف العمل.

من مزايا هذه الطريقة أنها:

- سريعة و سهلة و لا تتطلب إجراءات معقدة؛
- يسهل فهمها على جميع المعنيين؛

أما عيوبها الأساسية فهي:

- عدم ارتكازها على أسس أو قواعد معيارية، بل تعتمد أسلوب التخمين و الأحكام التقريبية فقط؛
- لا يمكن استخدامها إلا في المؤسسات الصغيرة حيث المناصب قليلة العدد و متجانسة إلى حد ما؛
- لا تظهر درجة الاختلاف في القيمة بين المناصب بصورة واضحة لعدم استنادها إلى مقاييس دقيقة.

2- طريقة التدريج

ابتكرت هذه الطريقة لتفادي نقائص الطريقة السابقة (طريقة الترتيب) لاسيما فيما يتعلق بتحديد مقاييس الأهمية النسبية لكل منصب.

و تتشكل هذه الطريقة من الإجراءات و الخطوات التالية[82]:

أ) **إجراء تصنيف أولي للمناصب:** تصنف المناصب بداية حسب طبيعتها: إدارية، تقنية، تجارية، هندسية...بغية تحديد مقاييس خاصة بكل صنف.

ب) **تحديد مقاييس الأهمية:** هذه الخطوة تشبه كثيرا الطريقة التي أسلفنا الحديث عنها بحيث يجري دراسة المنصب كوحدة كاملة و ترتيبها في الدرجة التي تناسب أهميتها النسبية مقارنة بباقي المناصب.

و قد يلجأ المكلفون بالتقييم إلى تصميم مقياس لتحديد أهمية المناصب، و في حالة تباين المناصب فيما بينها تباينا كبيرا يتوجب وضع عدة مقاييس يخصص كل مقياس لصنف معين من المناصب.

---

[82] نفس المرجع ص 176-181.

ج) **تقسيم كل مقياس إلى عدة مستويات**: تتحدد مستويات و درجات كل مقياس حسب مقدار الاختلاف الموجود بين المناصب من حيث المسئوليات و المخاطر و غيرها، فكلما اتسع الاختلاف تعددت الدرجات، و يؤخذ بعين الاعتبار أثناء تصميم درجات المقاييس سياسات الترقية و أنظمة التحفيز المعتمدة في المنظمة.

د) **توصيف المستويات التدرجية**: يقصد بتوصيف المستويات التدرجية تحديد مواصفات و ملامح كل مستوى أو درجة من حيث نوع المسئوليات و مقدار الواجبات و مستوى المؤهلات و غيرها من التفاصيل الدقيقة الخاصة بكل منصب و ذلك على ضوء عمليات توصيف المناصب التي جرت سابقا، تجمع هذه المواصفات و ترتب بطريقة تسمح بالتمييز بين المناصب بسهولة كبيرة، و تحدد لكل مستوى أو درجة الحد الأقصى و الحد الأدنى للأجر.

هـ) **تصنيف كل منصب في الدرجة المناسبة**: في هذه المرحلة يجري البحث عن التطابق بين توصيف كل منصب و الدرجة المناسبة له، و يتوجب خلال هذه العملية تحري الدقة و الموضوعية، لذلك يعهد بهذه المهمة غالبا إلى لجنة متخصصة تتولى تصنيف المناصب في سلم الدرجات.

من مزايا هذه الطريقة أنها سهلة نسبيا، سريعة و غير مكلفة، غير أنها تفتقر إلى المصداقية و الدقة اللازمين في مثل هذه العمليات كون التصنيف يرتكز على الأحكام الشخصية أكثر مما يقوم على معايير دقيقة و صارمة، كما أن استخدامها يقتصر على المنظمات الصغيرة التي تتميز ببساطة المناصب و قلة عددها.

3- طريقة النقط

تقوم هذه الطريقة أساسا على اختيار عوامل التقييم المختلفة التي تحدد درجة أهمية و صعوبة المهام في كل

منصب عمل ثم إعطاء عدد من النقط لكل عامل من عوامل التقييم و بعد جمع هذه النقط تتحدد درجة أهمية المنصب، و يُحدد بالتالي، على ضوء ذلك، مقدار الأجر الواجب تخصيصه لكل منصب.

تعتبر هذه الطريقة الأوسع انتشارا في العالم بسبب ما تتميّز به من دقة و موضوعية، و لئن عرفت بعض التعديلات منذ ظهورها على أيدي *Bedeaux* و *Merrill R. Lott* و *Kress* إلا أن أسسها ما تزال معتمدة في كل أنظمة و مناهج التقييم بالنقط المعمول بها إلى حد الساعة في الكثير من الدول و المنظمات.

و يتضمن تطبيق هذه الطريقة عدة خطوات:

أ) اختيار عوامل التقييم

تتطلب كافة المهام و الوظائف توفر عدد من العوامل بدرجات متفاوتة فيما بينها لاسيما عوامل المعرفة العلمية، الخبرة المهنية، الجهد الفكري أو العضلي و غيرها، و تختلف أهمية كل عامل بالنسبة لكل وظيفة أو منصب، و تشكل عملية تحديد العوامل المرحلة الأولى في صيرورة تقييم المناصب بطريقة النقط.

و يختلف عدد العوامل المعتمدة للتقييم من منظمة لأخرى حسب طبيعة عمل كل منظمة و نوعية المناصب الموجودة فيها، و قد دلت الدراسات التحليلية التي تمت خلال الثلاثين سنة الماضية أن هناك أربعة عوامل رئيسة تتخذ غالبا كمقياس لتقييم المناصب: المهارة، المجهود، المسئولية و ظروف العمل[83].

و يتفرع كل واحد من هذه العوامل بدوره إلى مجموعة من العوامل الفرعية كما هو مبيّن في الجدول التالي:

جدول (5-4): عوامل التقييم بطريقة النقط

العامل	طبيعته	مكوناته
المهارة	يتعلق هذا العامل بالمقدرات العقلية و الشخصية و البدنية، الفطرية منها أو المكتسبة و التي تؤهل العامل للقيام بمهامه على أحسن وجه.	- المستوى التعليمي - درجة الذكاء - قوة الشخصية - التفكير الفعال و المستقل - البنية الجسمية

83 نفس المرجع ص 183.

		- الخبرة المهنية - ....
المجهود	كل ما يرتبط بالجهد الذهني و/أو العضلي الذي يبذله الفرد لإنجاز مهامه.	- الجهد الفكري - الجهد العضلي - الجهد البصري - الجهد النفسي - التحمل - ....
المسئوليات	يقصد بها حجم الأعباء و مستوى المسئوليات التي تقع على كاهل الفرد أثناء العمل.	- المسئوليات عن الأفراد - المسئوليات عن النتائج - المسئوليات عن التجهيزات - ....
ظروف العمل	الظروف المادية و المعنوية التي تحيط بالفرد في العمل و التي تؤثر على قدراته و التي قد تعرض سلامته الجسدية أو النفسية للمخاطر.	- الحرارة أو البرودة - الغبار و الأتربة - المواد القابلة للاستنشاق - الضوضاء و الضجيج - القلق و الاكتئاب - ....

بعد اختيار عوامل التقييم بما يتوافق و طبيعة المهام و المناصب الموجودة في المنظمة يتم تقسيم كل عامل إلى عوامل فرعية لتشكيل مراتب مختلفة داخل كل عامل مع مراعاة وضوح الاختلاف بين المراتب و تحديد ملامحها أو معالمها بدقة كبيرة.

ب) تحديد الأهمية النسبية لكل عامل

تحدد درجات العوامل على أساس الأهمية النسبية التي تمنح لكل عامل، و تحدد تبعا لذلك درجات قياس العوامل الفرعية داخل كل عامل بحيث تكون قيمة العامل هي حصيلة المجموع الكلي للنقط المخصصة للعوامل الفرعية.

و تختلف درجة أهمية كل عامل من منظمة لأخرى بحيث يكون عامل المهارة العلمية أهم في الصناعات التكنولوجية الدقيقة بينما يكون عامل ظروف العمل أكثر أهمية في الصناعات الكيماوية مثلا، لذلك يتوجب أخذ خصوصيات كل منظمة أو كل قطاع بعين الاعتبار.

و في هذا السياق أورد الأستاذ أحمد صقر عاشور مثالا افتراضيا لمقياس تدريجي يقيس عامل ظروف العمل وفق طريقة النقط:

جدول (5-5): تقييم ظروف العمل

ظروف العمل ظروف العمل هي البيئة و المؤثرات المادية التي يؤدى العمل في ظلها، بما في ذلك المخاطر التي يحتويها أداء العمل و التي لا يمكن تجنبها، و تقع هذه الظروف خارج سيطرة الفرد مؤدي العمل.		
الدرجة	وصف لطبيعة ظروف العمل	القيمة بالنقط
1	التعرض بصفة مستمرة لواحد أو أكثر من العوامل الغير مرضية مثل بذل الجهد الجسماني المرهق، الحروق، الضوضاء، التهوية الرديئة، الضوء الشديد، البلل و الرطوبة، و ما شابه ذلك.	74
2	التعرض بصفة متكررة يوميا لواحد أو أكثر من العوامل الغير مرضية مثل بذل الجهد الجسماني المرهق، الحروق، الضوضاء، التهوية الرديئة، الضوء الشديد، البلل و الرطوبة، و ما شابه ذلك.	60
3	التعرض أحيانا لعوامل غير مرضية مثل الضوضاء، البلل و الرطوبة، و احتمالات تلف الملابس، و إمكانية الوقوع في بعض الحوادث البسيطة.	44
4	ظروف عمل لا بأس بها، و إن كان يحدث التعرض بصفة غير متكررة لتقلبات كبيرة في الحرارة، و للأصوات العالية، و الروائح الكريهة، و ما شابه ذلك.	28
5	العمل يؤدى في ظروف العمل المكتبية العادية.	6

المصدر: أ.د. أحمد صقر عاشور، ***إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي***، ص 467.

و جرى العمل غالبا على تحديد الأهمية النسبية لكل عامل في شكل نسبة مئوية تقسم على العوامل الفرعية و المراتب في شكل نقط.

ففي دراسة أجرتها هيئة *National Industrial Conference Board* بأمريكا عن مقدار الأهمية النسبية للعوامل في عدد من المنظمات، نجد التوزيع التالي(84):

- المهارة: من 45 إلى 62,5 %
- المجهود: من 12,5 إلى 22,2 %
- المسئولية: من 12,5 إلى 24 %
- ظروف العمل: من 3,7 إلى 25 %

و توصل *C.W. Lytle* في دراسة قام بها في عدد من الشركات، توصل إلى النتائج التالية(85):

جدول (5-6): القيم النسبية للعوامل

العامل	مقدار الأهمية	متوسط الأهمية
المهارة	من 40 إلى 64,3 %	50 %
المجهود	من 10 إلى 21 %	15 %
المسئولية	من 20 إلى 27,8 %	25 %
ظروف العمل	من 10 إلى 20 %	11 %

و لتوزيع النقط على المراتب المختلفة تستخدم إحدى الطرق الثلاث: المتواليات الحسابية، المتواليات الهندسية، أو طريقة النسب.

3-1- طريقة المتواليات الحسابية

نتوصل باستعمال هذه الطريقة إلى إيجاد فروق متساوية في عدد النقاط بين مختلف المراتب، فإذا أخذنا مثلا قيمة المرتبة الأولى لأحد العوامل الفرعية: 15، فإن الأرقام العددية ترتفع تباعا في المراتب التالية إلى 30 و 45 و 60 ...و الجدول التالي يوضح هذه الطريقة:

84 نفس المرجع ص 188.

85 نفس المرجع ص 188.

جدول (5-7): توزيع النقط بطريقة المتواليات الحسابية

العوامل	الأهمية النسبية	عدد النقط للمراتب المختلفة					
		1	2	3	4	5	6
المهارة	50 %						
الثقافة		15	30	45	60		
الخبرة		14	28	42	56		
مقدرة على التحليل		21	42	63	84	105	126
المجهود	15 %						
ذهني		8	16	24	32	40	
عضلي		7	14	21	28		
المسئولية عن:	25 %						
المواد		7	14	21	28	35	
الآلات		6	12	18	24	30	
الإشراف		12	24	36	48	60	
شروط العمل	10 %						
ظروف العمل		4	8	12	16	20	
الأخطار		6	12	18	24		
	100 %						

المصدر: د. عادل حسن، ***إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية***، ص 190.

3-2- طريقة المتواليات الهندسية

إذا كان الهدف هو مضاعفة عدد النقط من مرتبة لأخرى أي زيادتها بنسبة 100 % بحيث إذا اعتبرنا قيمة المرتبة الأولى لأحد العوامل الفرعية هي 15 فإن المرتبة الثانية يكون عدد النقاط فيها 30 و الثالثة 60 و الرابعة 120 و هكذا دواليك، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (5-8): توزيع النقط بطرية المتواليات الهندسية

العوامل	الأهمية النسبية	عدد النقط للمراتب المختلفة					
		1	2	3	4	5	6
المهارة	50 %						
الثقافة		15	30	60	120		
الخبرة		14	28	56	112		
مقدرة على التحليل		21	42	84	168	336	672
المجهود	15 %						
ذهني		8	16	32	64	128	
عضلي		7	14	28	56		
المسئولية عن:	25 %						
المواد		7	14	28	56	112	
الآلات		6	12	24	48	96	
الإشراف		12	24	48	96	192	
شروط العمل	10 %						
ظروف العمل		4	8	16	32	64	
الأخطار		6	12	24	48		
	100 %						

المصدر: د. عادل حسن، ***إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية***، ص 192.

3-3- طريقة النسب

يتشكل الفرق بين عدد نقط المراتب المختلفة على أساس زيادة نسبة مئوية معينة إلى نقط المرتبة الأولى ثم التي تليها إلى آخر الرتب، على أن تقل هذه النسبة عن 100 % و إلا أصبحت عبارة عن متوالية هندسية، فإذا أخذنا مثلا 15 نقطة المرتبة الأولى و حددت نسبة الزيادة بـ 10 % يصبح لدينا عدد النقط للمراتب الأخرى: 16,5 و 18,15 و 19,96...، و الجدول التالي يوضح استخدام هذه الطريقة:

جدول (5-9): توزيع النقط بطريقة النسب

العوامل	الأهمية النسبية	عدد النقط للمراتب المختلفة					
		1	2	3	4	5	6
المهارة	% 50						
الثقافة		15	16,5	18,15	19,96		
الخبرة		14	15,4	16,94	18,63		
مقدرة على التحليل		21	23,1	25,41	27,95	30,74	33,82
المجهود	% 15						
ذهني		8	8,8	9,68	10,64	11,71	
عضلي		7	7,7	8,47	9,31		

المصدر: د. عادل حسن، ***إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية***، ص 193 (بتصرف).

ج) ترتيب المناصب على أساس النقط المحصل عليها

تجمع عقب ذلك كل النقط التي حصل عليها كل منصب و ترتب المناصب من الأكثر نقاطا إلى الأقل، و تدمج المناصب التي تحصلت على أعداد متقاربة من النقط في مجموعات، و تشكل تلك النقاط بالتالي أساسا لحساب الأجر الخاص بكل منصب عن طريق ضرب عدد النقط في القيمة النقدية للنقطة الاستدلالية.

مزايا و عيوب طريقة النقط

تتميّز هذه الطريقة عن غيرها بمستوى عالي من الدقة في تقييم المناصب، غير أن ما يعاب عليها هو تعقيدها و تعدد إجراءاتها، إضافة إلى غياب الموضوعية في بعض جوانبها كتوزيع النسب على العوامل و تحديد قيم المراتب الأولى التي تحسب قيم باقي المراتب على أساسها، و كذلك يشكل اختيار نوعية العوامل التي تعتمد للتقييم نقصا آخر يفقد هذه الطريقة مصداقيتها الكاملة.

و يلاحظ كذلك عدم تجاوب هذه الطريقة مع التحولات المهنية الراهنة و قصورها عن مسايرة متطلبات أنظمة العمل الجديدة لكونها تتميّز بطابع استاتيكي، و لتركيزها أيضا على المنصب وحده دون مراعاة ما يتعلق بشاغل المنصب.

4- *طريقة مقارنة العوامل*

الخطوات الأساسية التي تتكون منها هذه الطريقة هي:

أ) انتقاء عدد من المناصب الممثلة لمجموع أنواع المناصب الموجودة في المنظمة، لاستخدامها كمعيار بالنسبة للمناصب الأخرى، لذلك يتوجب أن تكون واضحة الملامح معروفة المعالم متفق على توصيفها بحيث لا يختلف اثنان بشأن مقدار المسئوليات أو المهارات أو غيرها من العوامل الخاصة بها، أما عددها فيختلف باختلاف حجم المنظمة، و لو أن مبتكر الطريقة *Eugene J. Benge* اقترح أن يكون عدد المناصب المعيارية من 15 إلى 25 منصبا.

ب) اختيار العوامل التي تتخذ أساسا للمقارنة مع مراعاة توافرها في المناصب المختلفة، و في هذا السياق يقترح Benge استخدام العوامل الخمسة التالية: المقدرة الذهنية و المهارة و المقدرة العضلية و المسئولية و ظروف العمل، ثم تحديد الأهمية النسبية لكل عامل اعتمادا على عملية التوصيف المسبقة.

ج) ترتيب المناصب المعيارية في مصفوفة و تسجل أمامها قيم العوامل الداخلة في التقييم كما يبينه الجدول التالي:

جدول (5-10): عوامل التقييم بطريقة المقارنة

الوظائف المعيارية المبدئية	المتطلبات العقلية	المتطلبات الجسمانية	متطلبات المهارة	المسئولية	ظروف العمل
أ	2	1	5	2	7
ب	7	5	6	5	5
ج	3	7	3	4	3
د	4	6	2	1	4
هـ	5	2	1	3	6
و	1	3	4	7	2
ز	6	4	7	6	1

المصدر: أ.د. أحمد صقر عاشور، ***إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي***، ص 458.

د) يتم توزيع معدل الأجر الحالي لكل منصب من المناصب المعيارية على العوامل المختلفة، و تدوّن القيم النقدية لكل عامل و بالنسبة لكل منصب في جدول خاص، و يحدد بعد ذلك الترتيب النهائي للمناصب بالنسبة للعوامل المختلفة.

ه) مقارنة نتائج الترتيب النهائي في الخطوة (د) بالترتيب الأولي المذكور في الخطوة (ب)، و لتسهيل المقارنة يسجل الترتيبين بالنسبة لكل عامل في جدول واحد، و تطابق الترتيبين في كل العوامل يؤكد مصداقية العملية و صلاحية المنصب للقياس عليه، أما إذا ظهر اختلاف في الترتيب فيجب إسقاط هذه المناصب من المناصب المعيارية.

و) تستخدم المناصب المعيارية المثبتة كمقياس لتقييم مختلف المناصب في المنظمة، ترتب هذه الأخيرة في السلم القياسي للعوامل و يحدد موقعها على الشبكة الأجرية أي قيمتها النقدية باستخدام معدلات الأجر للمناصب المعيارية كأساس للمقارنة، و ذلك بجمع المبالغ التي حصل عليها كل منصب بالنسبة لكل عامل من عوامل التقييم.

أهم ما يميّز هذه الطريقة أنها تسمح بتكوين مقياس يراعي خصوصيات المنظمة لكونه مشتقا من الهيكل التنظيمي للمنظمة و يعتمد على المقارنة الداخلية للمناصب، يضاف إلى ذلك أن التقييم يأخذ صورة نقدية مما يسهل تصنيف المناصب في الشبكة الأجرية للمنظمة، و بذلك يمكن القول أن طريقة المقارنة هذه قد تلافت الكثير من العيوب و النقائص التي شابت طريقة النقط.

غير أن ما يعيبها كثيرا هو صعوبة اختيار المناصب المعيارية التي تُتخذ مقياسا لباقي المناصب، و محدودية العوامل المنتقاة للتقييم و تعقّد إجراءات استخدامها بالإضافة إلى أنها معرضة لاحتمالات التحيّز و الأخطاء بسبب استخدام القيم النقدية في التقييم.

ثانيا) المناهج الجديدة لتقييم و تصنيف الوظائف

تعتبر مشكلة تصنيف الوظائف قضية مركزية في البناء التنظيمي لما يكتنفها من رهانات جوهرية و ما تجيب عنه من انشغالات أساسية، فالتصنيف يشكل بحق منطلقا للتنظيم الفعال من خلال تحديد مراكز الأفراد و مكاناتهم في المنظمة بما يتجاوب مع الأدوار الخاصة لكل منهم، و لا يخفى ما لهذا التوافق (أدوار/مكانات *Roles / Statuts*) من تأثير بالغ الأهمية على تماسك البنية الاجتماعية و فعالية النظام الوظيفي.

إن السير الحسن للمنظمة رهين بمدى قدرة هذه الأخيرة على التسخير الفعال لمواردها و الاستغلال الأمثل لطاقاتها البشرية في إطار الاستيعاب اليقظ لمقومات المحيط الخارجي و التفاعل الإيجابي مع مستجداته، و الضمانة الأساسية لكل ذلك هو تجنيد الأفراد حول الأهداف التنظيمية و التوجهات الإستراتيجية.

و حتى ترقى أنظمة التصنيف الوظيفي إلى مستوى هذه الأهداف الطموحة ينبغي أن يكون في مقدورها الاستجابة لعدد من الانشغالات، أهمها:

- مكافأة المجهود الفعلي أي الأجر حسب الاستحقاق و على أساس الكفاءات؛
- ضمان المساواة الكاملة بين العمال لاسيما بين الجنسين؛
- التقييم الدقيق لأداء الأفراد بالاستناد إلى أسس عقلانية و مرجعية توافقية.

و لعل هذا ما يفسر الاهتمام الكبير بالتصنيفات المعيارية و المدونات المرجعية للوظائف و الأنشطة و الكفاءات، و بابتكار مناهج متطورة للتصنيف الوظيفي تستجيب بفعالية للانشغالات السالفة الذكر.

و فيما يلي استعراض لأهم المناهج المتعلقة بتقييم و تصنيف الوظائف، نتناولها في محورين اثنين أحدهما يهتم بالمناهج المبنية على منطق الكفاءات المهنية (1)، و الثاني يهتم بالمناهج المحايدة جنسيا (2)، و لا يفوتنا أن نشير في هذا الصدد أن تمييزنا بين مناهج التحليل و التوصيف و مناهج التقييم و التصنيف يبقى ذا طابع نظري أملته ضرورات البحث و ترتيب الأفكار و توظيف المعلومات، و إلا فإن الارتباط بين النوعين من المناهج جد وثيق و قد نصادف بعض المناهج الشاملة التي تجمع بين تحليل الوظائف و تقييمها و تصنيفها، و قد فضلنا إدراجها في هذا الفصل مع الإشارة إلى بعدها التحليلي عند الاقتضاء.

1- مناهج تقييم العمل المبنية على منطق الكفاءات

شهدت العقود الأخيرة، بفعل ما أوردنا من عوامل و مقتضيات، بروز العديد من المناهج الهادفة إلى تحقيق تقييم وظيفي يتجاوز الأطر التقليدية و التصورات العتيقة و تنحو نحو اعتماد منطق الكفاءات كأساس للتقييم و التأجير، و فيما يلي أهم مناهج التقييم المبنية على مبدأ تثمين الكفاءات و الخبرات المهنية.

1-1- اتفاق قيادة النشاط المهني Accord A. Cap 2000

أبرم هذا الاتفاق في 17 ديسمبر 1990 بين مجموعة مؤسسات الصناعات الحديدية *GESIM* و أربع منظمات نقابية فرنسية بعد سلسلة مفاوضات متساوية الأعضاء توصلت إلى الاعتراف بالكفاءات الفردية كأساس للتصنيف و إدارة المسار المهني.

وقد أحدثت هذه الاتفاقية نقلة نوعية في مجال التصنيف الوظيفي و ذلك بالانتقال من المنطق التقليدي الذي يولي أهمية كبرى لعلاقة العامل بمنصب عمله من حيث ما يقتضيه هذا المنصب من مؤهلات و أنماط سلوكية و طرق عملية، إلى منطق جديد عماده الإنسان و ما يحوزه من كفاءات لأداء مهامه، و من ثم استطاع هذا الاتفاق أن يفصل بين التصنيف و الأجر الفرديين و بين الوظيفة التي يشغلها الفرد.

أحدث هذا الاتفاق إذن انتقالا من منطق التأهيل *La logique de qualification* إلى منطق الكفاءة *La logique de compétence*، و انعكس هذا التحول خصوصا على نظام تسيير المسارات المهنية و أسس الترقية الوظيفية، و على نظام الأجور و تحديد المستحقات الفردية لكل عامل.

و تجدر الإشارة إلى أن هذا الاتفاق لم يأت من فراغ بل هو امتداد لاتفاقية 1975 الخاصة بقطاع الصناعات الحديدية و التي كرست لأول مرة التصنيف على أساس القدرات الفردية لشغل الوظيفة منظورا إليها من زاوية المساهمة الخصوصية في إنجاز أهداف النسق الإنتاجي[(86)] ، محدثة بذلك قطيعة مع النظام التصنيفي السابق المعروف باسم *PARODI*[(87)] و المتمثل في تصنيف مفهرس يجمع و يرتب المناصب المتشكلة تاريخيا و المحددة سلفا.

---

[86] Chatzis K. et al., ***L'Accord A. Cap 2000 : La logique compétence à l'épreuve des faits***, in Travail et emploi, N° 64, 1995, pp. 35-47.

[87] نسبة إلى Alexandre PARODI وزير العمل الفرنسي الذي أجرى عقب تعيينه في سبتمبر 1944 سلسلة من المشاورات المكثفة مع النقابات و أرباب العمل لإعادة تصميم نظام التصنيف المهني بغية تجاوز الاختلالات التي شاهدتها أنظمة التصنيف السابقة لاسيما خلال الحرب العالمية الثانية و ما انجر عنها من تفاوت صارخ بين تطور الأسعار و تطور الأجور، و تمخض عن هذه المشاورات اتخاذ عدد من القرارات عرفت باسم Arrêtés PARODI من أبريل إلى ديسمبر 1945.

خصصت هذه القرارات شبكات أجرية لقطاعات النشاط الاقتصادي المختلفة على أساس تحديد مجموع الفروع المهنية لكل قطاع ثم إجراء موازنات بين مختلف أنواع الوظائف أو المهن لموقعتها على الشبكات.

استحدثت اتفاقية 1975 منطق تصنيف مرن و متخلص من الضغوطات التقليدية بحيث يرتكز على أربعة معايير أساسية هي الاستقلالية و المسئولية و نوعية النشاط و المعارف اللازمة، و قد اعتبرت إبان ظهورها بمثابة الأرضية العملية الناجعة لمواجهة التقلبات الغير قابلة للتوقع في عالم الشغل و أنظمة الإنتاج(88).

إن اتفاقية *A. Cap 2000* تندرج في هذا السياق التطويري باعتباره امتدادا لاتفاقية القطاع للعام 1975 كما أسلفنا، لكنها في ذات الوقت تشكل قطيعة مع أنظمة التصنيف السابقة كلها، بحيث تم التخلص بموجبها من التركيز على الوظيفة و دراستها باعتماد المناهج التقليدية لتحليل المنصب، و استعاضت عن ذلك بإدراج الكفاءة كمعيار مرجعي، و في هذا الصدد ثارت خلال مفاوضات 1990 مشكلة اعتماد مبدأ "التكوين المكتسب" أو "التكوين اللازم" *Formation acquise ou Formation requise*، أي تصنيف العامل على أساس الشهادة المحصل عليها أو الشهادة التي يقتضيها المنصب، و انتهت المفاوضات في الأخير إلى إقرار النظام الجديد(89).

يمكن اعتبار *A. Cap 2000* بمثابة عقد يربط بين المؤسسة و الأجير و يقوم على مبدأ التكافؤ في تبادل المنافع و يحدد بالتالي حقوق و واجبات كل طرف متعاقد بدقة كبيرة:

- المؤسسة من جهتها توفر الوسائل التقنية و المالية للمساعدة على تطوير الكفاءات الفردية، و تلتزم بخلق الظروف المناسبة التي تسمح للأجراء بتطبيق كفاءاتهم؛
- و بالمقابل يلتزم الأجراء بتوسيع كفاءاتهم المهنية و تسخيرها في خدمة المؤسسة.

و بذلك يعتبر هذا الاتفاق أول مبادرة في فرنسا للتصنيف المهني القائم على أساس الكفاءة و ليس على أساس المنصب أو الوظيفة، و أرضية للمقابلات الدورية بين الأفراد و رؤسائهم الإداريين، كإطار لتحديد التوجهات المستقبلية المتعلقة بتطور المسار المهني و إعداد البرامج التكوينية، لذلك اعتبر هذا الاتفاق فاتحة "عهد جديد"(90) لشبكات التصنيف.

تمثل تصنيفات PARODI توافقا مبنيا على تحديد الأجور من خلال توصيف المهام و على أساس منطق التأهيل، و الهدف من هذه الشبكات هو توفير قوائم الوظائف، توصيف المهام و رسم خريطة الأنشطة الموجودة.

88 Chatzis K. & al., Op. Cit.

89 Chatzis K. & al., Op. Cit. P. 37.

90 Tallard M., ***L'introduction de la notion de compétence dans les grilles de classification : Genèse et évolution***, Sociétés contemporaines, n° 41-42, 2001, P. 159-187.

أبرمت عقب ذلك عدة اتفاقيات قطاعية مبنية على نفس المنطق الذي كرسته اتفاقية .A Cap 2000 منها اتفاقية الصناعات البلاستيكية و اتفاقية الصناعات الصيدلانية اللتين أبرمتا في 1994 و غيرهما، و قد ركزت جميعها على محورين أساسيين هما: الاعتراف بالمسار التكويني و إدراجه في صيرورة التطورات المهنية و تحديد شبكة التصنيف، كل ذلك في إطار توجه تقديري يضمن الاعتراف بالكفاءات المكتسبة من طرف الأجير خلال حياته المهنية سواء بواسطة التكوين أو بالممارسة، لذلك نلمس حرصا كبيرا في الاتفاقية على التعريف بالكفاءات و تحديد إطارها التوافقي حيث تعرض البند 22 من الاتفاقية إلى تعريف الكفاءات، و دواعي اعتماد منطق الكفاءات و مقتضياته و واجبات المؤسسة و الأجراء اتجاه ذلك؛ الأمر الذي فتح الباب لاحقا (في فرنسا) لوضع آليات تثمين مكتسبات الخبرة المهنية على غرار دول غربية أخرى.

1-2- طريقة لجنة الدراسة العامة للتنظيم العلمي Méthode CEGOS

خلافا للطرق الأخرى ترفض لجنة الدراسة العامة للتنظيم العلمي[91] فكرة وجود طريقة شاملة للتصنيف تصلح لكل الهيئات أو المنظمات، بل ترى أن أي تصنيف ينبغي أن يراعي خصوصيات المؤسسة و يسعى إلى التكيف مع معطياتها الذاتية و الحصول من خلال ذلك على توافق اجتماعي، و تعتبر أن هذا التوافق هو ضمانة نجاح العملية التصنيفية.

و تتلخص الأهداف الأساسية لهذه الطريقة في النقاط التالية:

- المقارنة بين المناصب داخل كل مؤسسة؛
- خلق قبول عام لدى الشركاء الاجتماعيين؛
- السهر على احترام ثقافة المؤسسة.

و لتحقيق ذلك تبنت هذه الطريقة بعض المعايير النابعة من المناهج العلمية للتنظيم و أضافت إليها معايير أخرى تجريبية و متغيرة حسب مقتضيات المحيط (التنظيم، ثقافة المؤسسة...).

يرتكز التصنيف وفق هذه الطريقة على خمسة (5) إلى ستة (6) معايير مركبة في ثلاث مصفوفات ذات مدخلين لكل منها على النحو التالي:

---

[91] هيئة فرنسية متخصصة في التكوين المهني و الاستشارة في مجال الإدارة و تطوير الكفاءات، تأسست سنة 1926، بلغ عدد مستخدميها عام 2007 أكثر من 1200 منهم 700 مستشار، و تتكون حاليا من شبكة دولية تضم 10 فروع منتشرة في القارة الأوروبية و الصين.

* تعقد المهام (5 مستويات) + قدرات التكيف و الابتكار (4 مستويات)

* مستوى المسئولية (5 مستويات) + استقلالية القرار (4 مستويات)

* الكفاءة المهنية (5 مستويات) + إدارة الأفراد

تتولى لجنة تحكيم خاصة، تتكون من المسئولين الإداريين لمختلف قطاعات المؤسسة و ممثلي العمال، موقعة كل منصب في أحد المستويات على ضوء ملاحظات المحللين الداخليين (التأطير) و بمراعاة الظروف الخصوصية للمؤسسة وتمنح بعد ذلك مجموعة نقاط (من 60 إلى 300) لكل منصب بما يضمن مراعاة التدرجية الإدارية الموجودة، و إعداد شبكة مقبولة لدى الجميع و في إطار احترام القيم الداخلية و الثقافة السائدة.

1-3- طريقة معدلات التقييم هاي

Méthode des barèmes d'évaluation HAY

تأسس مكتب "هاي" الاستشاري في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1943 و هو متخصص في الاستشارات المتعلقة بالتسيير و التنظيم و تطوير الموارد البشرية، و قد اشتهر عبر العالم بالطريقة التحليلية لتصنيف مناصب العمل التي تحمل اسمه (طريقة هاي) و التي يعود الفضل في ابتكارها إلى عالمي النفس *Edouard HAY & Eugene BENGE* الذين اهتما قبيل الحرب العالمية الثانية بالبحث في إشكالية تصميم طريقة موضوعية لتصنيف الوظائف و تشكل أساسا عمليا لمبدأ "التساوي في العمل يستلزم التساوي في الأجر".

تعتبر طريقة "هاي" طريقة تقييم تحليلية للوظائف كونها تعتمد على معايير محددة مسبقا، و تستخدم التصنيف ليس فقط من أجل مقارنة المناصب في المؤسسة الواحدة و إنما لمقارنة المناصب من نفس النوع في مؤسسات مختلفة، مما دفع البعض إلى اعتبارها طريقة علمية[(92)]، و هي لذلك تحضى بانتشار واسع على الصعيد العالمي.

تحدد طريقة "هاي" القيمة النسبية (أو الوزن) لكل منصب في المنظمة باستخدام مجموعة معايير و معايير فرعية تتميّز بالموضوعية و العقلانية و الشمولية، و من خلال قياس الدرجة النسبية لمساهمة كل منصب في أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية.

---

[92] Boyer L. & Equilbey N., ***GRH Nouvelle pratique (Vade Mecum)***, éd. EMS, 2003, P. 156.

3-1-1- معايير التقييم

تحدد هذه المساهمة بواسطة تقييم المنصب انطلاقا من توصيف المهام و باستخدام ثلاثة معايير:

← الكفاءة؛

← المبادرة الابتكارية/التفكير؛

← الغاية/اتخاذ القرارات.

و يشتمل كل معيار على عدد من المعايير الفرعية يقدر كل واحد منها بعدد من الدرجات أو المستويات:

1) الكفاءة: مجموع الصفات التأهيلية و المعارف اللازمة لشغل منصب بصفة مرضية، و تتشكل الكفاءة من ثلاثة معايير فرعية:

• المعرفة اللازمة: المستوى المعرفي اللازم لشغل المنصب في المجالات العلمية و التقنية و غيرها، و يتفرع إلى 8 مستويات من المعارف الأساسية إلى المعارف العالية.

• القدرات الإدارية: تضم من 5 إلى 9 مستويات من "المتطلبات غير المعتبرة" إلى "متطلبات المديرية"، و اختلاف عدد المستويات مرتبط بحجم المؤسسات.

• القدرة في مجال العلاقة الإنسانية: تضم 3 مستويات تبدأ من القدرات العادية (اللباقة و الفعالية) إلى القدرات الهامة (القدرة على الفهم، التأثير، الاختيار) إلى القدرات الضرورية (التكوين، التحفيز).

2) المبادرة الابتكارية: درجة المبادرة و التفكير، وتضم:

• إطار التفكير (درجة المبادرة و التفكير الأولي) تضم 8 مستويات تبدأ بـ "الروتين المحض" و تنتهي بـ "المبادئ، المفاهيم و التوجهات الواسعة".

• متطلبات المشاكل المطروحة أي المشاكل الواجب معالجتها، و يضم هذا المعيار الفرعي 5 مستويات تبدأ من "الذاكرة الانتقائية" و تنتهي بـ "التفكير الابتكاري".

3) الغاية: المسئولية عن عمل معين و عن نتائجه، أي أثر المنصب و مدى مساهمته في نتائج المؤسسة.

- حرية التصرف: تضم 9 مستويات تبدأ من "منصب خاضع لتعليمات مباشرة و مفصلة" و تنتهي بـ "مناصب تابعة لسياسات و أهداف وظيفية و غايات عامة للمديرية".
- سعة نطاق التصرف: تقدر مساهمة النشاط نقدا و سنويا و تتوزع على خمس مستويات.
- أثر نشاط المنصب: يضم 4 مستويات (مباشر، جوهري، غير مباشر، بعيد).

يُقدر كل معيار فرعي بنقطة هاي (حسب المستوى أو الدرجة) ثم تجمع النقاط للحصول على وزن أو قيمة المنصب و من ثم تحول النقطة النهائية إلى قيمة نقدية.

3-1-2- مسار التقييم

تستخدم طريقة هاي هذه المعايير و المعايير الفرعية بواسطة التصنيف القائم على مبدأ القياس المقارن أي بالمقابلة بين درجة تواجد العوامل المذكورة أعلاه في المنصب المعني و درجة تواجدها في منصب آخر، و توفر معدلات التقييم هاي الوسائل التقنية لتطبيق هذه العملية.

للتوصل إلى تصنيف موضوعي يتوجب على الجهة المكلفة بالتقييم انتهاج طريقة عقلانية تتشكل من عمليتين جوهريتين هما التصنيف و المصادقة أو تأكيد التصنيف، و تضم هاتين العمليتين بدورهما مجموعة من الخطوات نوجزها فيما يلي:

أولا: إجراء تحليل دقيق للمنصب

ترتكز مصداقية و نجاعة تقييم المناصب على التوصيف الدقيق للمهام لكون التوصيف هو الذي يتيح و يوفر البيانات اللازمة لعملية التقييم، لذلك يشترط في التوصيف الوضوح و الإيجاز لاسيما فيما يتعلق:

- بهدف المنصب و النتائج المنتظرة منه؛
- بموقع المنصب في المنظمة؛
- و بسعة المسئوليات فيه.

ثانيا: إجراء تحليل دقيق لسياق أو محيط المنصب

يتوجب التعامل مع المنصب في نطاق علاقاته و امتداداته لا ككيان منعزل، و الوسيلة إلى إدراك هذه العلاقات و الامتدادات هو الخريطة التنظيمية التي توفر العديد من البيانات الهامة:

- موقع المنصب في الهيكل التنظيمي (المستوى التدرجي)؛

- تأثير المناصب الأخرى على المنصب المعني؛
- حجم و أنواع التدفقات بين المنصب المعني و المناصب الأخرى.

و من شأن هذه البيانات أن تساعد في تحديد المناصب المرجعية التي تستخدم للمقارنة، و معرفة القيمة الفعلية للمنصب من خلال علاقاته الوظيفية مع المناصب الأخرى، و أخيرا تفيد تلك البيانات في تجنب مخاطر تداخل و ازدواجية المهام و هو ما لا يدرك إلا بالتحليل المندمج.

ثالثا: تقييم المنصب

تستخدم المعايير السالفة الذكر كأساس للمقارنة بين المناصب و من ثم تقييم المنصب المعني، و تكمن أهمية العوامل الثلاث: الكفاءة و المبادرة و الغاية في كونها تحوي مواصفات أساسية قادرة على وصف طبيعة العمل، لذلك تعتبر بمثابة القياس المشترك الذي يمكن تطبيقه على أي منصب.

و الهدف من هذا التقييم هو إقامة علاقات بين مختلف مناصب المنظمة بأقصى موضوعية ممكنة و ذلك بالنظر إلى المهام و الواجبات المنوطة بالمنصب.

رابعا: منح القيم الرقمية لعوامل المنصب

القيم الممنوحة لكل مستوى من مستويات العوامل المندرجة في معدلات التقييم تأخذ منحى تصاعديا بطريقة هندسية، و الفارق بين هذه القيم يتمثل في نسبة مضاعفة، فعلى سبيل المثال إذا كانت النسبة 15% و كانت قيمة المستوى الأول 100 فإن التصاعد في المستويات الأخرى يكون 115 ، 132 ، 175 ، 200 ، ...

خامسا: تصنيف المنصب

بعد منح قيمة لكل عامل من عوامل التقييم يصبح من السهل تصنيف المنصب بعد جمع كل القيم الممنوحة.

سادسا: مراجعة نتائج التقييم

للتأكد من جودة التقييم يتوجب مراجعة مدى ملائمة القيم الممنوحة لكل عامل من العوامل التقييمية قبل الشروع في عملية المقارنة المبينة في الخطوة التالية.

سابعا: مقارنة تقييم المنصب بالمناصب الأخرى في المنظمة

تهدف هذه الخطوة إلى التأكد من ملائمة التقييم مقارنة بتقييمات المناصب الأخرى، أي مراجعة صلاحية التقييم على نطاق واسع (في المؤسسة ككل) أو على نطاق أشمل بالرجوع إلى المعايير الشاملة المحددة للمناصب المعيارية سواء في المؤسسة المعنية أو في مؤسسات أخرى.

ثامنا: التبرير الختامي للتقييم و تصنيف المنصب

في ختام العملية يتوجب إعداد عرض كتابي عن العملية التقييمية بإيراد الأسس و المرتكزات العقلانية و المبررات الموضوعية التي شكلت إطارا مرجعيا للتقييم و ذلك بغية تبرير العملية و إضفاء المصداقية على نتائجها.

1-4- طريقة التقييم التحليلي الشامل للوظائف Méthode ORBA

صمّمت هذه الطريقة بداية من طرف الجمعية العامة الهولندية لأرباب العمل كطريقة تحليلية للتقييم القطاعي للوظائف، ثم تبنتها مؤسسة OPTIMOR البلجيكية للاستشارات منذ تأسيسها في 1991، و قامت بتطويرها لتصبح صالحة للاستعمال في مختلف المنظمات و القطاعات، و قد عرفت نتيجة لذلك شهرة كبيرة و انتشارا واسعا.

يتم تطبيق طريقة ORBA عبر ست مراحل:

- تحديد الهدف أو الأهداف المرجوة من الدراسة و التحضير للعملية عن طريق تحديد الإجراءات و توزيع المهام؛
- التمهيد للدراسة؛
- جمع المعلومات بواسطة الاستبيانات، المقابلات، فرق العمل...؛
- تحليل و هيكلة المعلومات؛
- إعداد توصيفات الوظائف و الوحدات الإدارية؛
- تقييم الوظائف الموصوفة.

تحلل الوظائف و تقيّم على أساس عدد من "وجهات النظر" *Points de Vue* الخاصة بطريقة *ORBA*، و قد اختيرت وجهات النظر هذه بحيث تغطي كل المظاهر الهامة التي تلعب دورا في تنفيذ مهام الوظيفة.

تجمع وجهات النظر ضمن خمس مواصفات أساسية تسمح بإجراء مقارنات بين مختلف الوظائف، على النحو التالي:

جدول (5-11): المواصفات الأساسية في طريقة ORBA[93]

المواصفات الأساسية	وجهة النظر	المعامل	المظهر
المسئوليات	المشكلة	6	التعقيد سعة الوظيفة
	الأثر	4	النتيجة التأثير
المعارف	المعارف	5	المستوى
			الأهمية
التفاعلات الاجتماعية	القيادة	2	عدد التابعين/طبيعة القيادة
			الظروف
	القدرة على التعبير	2	المادة
			النوعية
	الاتصالات	2	التأثير/التوعية
			العلاقة الوظيفية
المتطلبات العملية	القدرة على الحركة	2	التحكم
			العوامل غير الملائمة
	الانتباه	1	الكثافة
			المدة
	مواصفات خصوصية	1	الطبيعة
			الأهمية
المساوئ و العقبات	الجهد البدني/الوزن	1	الكثافة
			المدة/التكرارية
	الجهد البدني/الموقع	1	الكثافة
			المدة
	ظروف العمل	3	الكثافة
			المدة
	الخطر الشخصي	1	جسامة الأضرار
			المخاطر

Source: ORBA : *Un Instrument de Gestion des Ressources Humaines pour l'analyse de votre organisation et l'évaluation des fonctions*, OPTIMOR HRM Consultants

93 http://www.optimor.be/login/fileUpload/docs/Brochure_ORBA_NG.pdf

بعد إتمام عملية تحليل الوظائف تمنح لكل وجهة نظر في كل وظيفة عددا من النقاط بحسب درجة تواجدها في الوظيفة ثم تضرب هذه النقاط في المعامل الثابت الخاص بكل وجهة نظر، و من ثم نحصل على التقييم الشامل للوظيفة من خلال جمع حاصل ضرب نقاط وجهات النظر في معاملاتها، و يسمى مجموع النقاط المحصل عليه "علامة أوربا" *Score ORBA*.

يستخدم مجموع النقاط كمؤشر مرجعي لتصنيف الوظائف على "قائمة تدرج الوظائف" حيث تحتل كل وظيفة موقعا مناسبا لقيمتها النسبية.

2- مناهج تقييم العمل المحايدة جنسيا

ضمانا للمساواة في الأجر و التطبيق الصارم لمبدأ "التساوي في العمل يستلزم التساوي في الأجر"، و إزالة كل أوجه التمييز بين الجنسين في هذا الشأن، بادرت العديد من الهيئات المتخصصة في المساواة بين النساء و الرجال بتطوير مناهج و أدوات علمية تسمح بالقضاء على التمييز و تحليل و تقييم مناصب العمل بمنأى عن مؤثرات النوع.

و لم يقتصر دور هذه الهيئات على المناداة بالمساواة و الدعوة إلى إزالة التمييز الجنسي بل تجاوزته إلى طرح مناهج و أدوات مبتكرة تسمح بتجسيد هذه الغاية على أرض الواقع، و ذلك ما أنجزه فعليا كل من المكتب الفيدرالي للمساواة بين النساء و الرجال في سويسرا و معهد المساواة بين النساء و الرجال في بلجيكا . على سبيل المثال . الذين كان لاقتراحاتهما أبلغ الأثر في تطوير مناهج تقييم تكرس مبدأ المساواة و الحيادية الجنسية.

في هذا السياق قام المكتب الفيدرالي للمساواة بين النساء و الرجال في مطلع التسعينيات باقتراح طريقة التقييم التحليلي للعمل حسب *Katz & Baitsch* بالإضافة إلى أداة خاصة باستكشاف التمييز الأجري بين الجنسين أطلق عليها اسم *VIWIV* اختصارا لعبارة: *Verdiene ich was ich verdiene?* أي: هل أتقاضى ما أستحق؟ *Est-ce que je gagne ce que je mérite?*

و من جهته أطلق معهد المساواة بين النساء و الرجال مشروعا هاما في 2001 عرف باسم مشروع التقييم التحليلي للوظائف *Projet EVA (EValuation Analytique)* بغرض تمكين المنظمات من إعداد تصنيفات وظيفية محايدة جنسيا *Evaluation du travail sexuellement neutre*.

و فيما يلي تفصيل لهذه الأدوات و المناهج:

2-1- طريقة التقييم التحليلي للعمل حسب Katz & Baitsch

Analytische Bewertung Von Arbeitstatigkeiten mach Katz und Baitsch (**Méthode ABAKABA**)

رغم تضافر الجهود الدولية و تعدد التشريعات القطرية لضمان المساواة بين الجنسين في شتى المجالات لاسيما في مجال العمل، تبقى وضعية المرأة مطروحة بحدة مقارنة بالرجل و تستمر الفوارق الأجرية بين الجنسين مشكّلة انشغالا أساسيا لدى الهيئات الاجتماعية و في الأوساط السياسية، و لا يمكن عزو هذا التأرجح في تكريس المساواة الأجرية بين النساء و الرجال إلى غياب الإرادة السياسية أو التقاعس الاجتماعي، و إنما مرده بالدرجة الأولى إلى غياب المناهج العلمية الكفيلة بضمان المساواة الفعلية.

انطلاقا من هذه القناعة بادر المكتب الفيدرالي للمساواة بين النساء و الرجال في سويسرا إلى اعتماد طريقة تحليلية من ابتكار الاختصاصيين Christian Katz & Christof Baitsch (مختصين في سيكولوجيا و تنظيم العمل)، تأخذ بعين الاعتبار المواصفات الخصوصية الذكرية و المواصفات الخصوصية الأنثوية للنشاطات المهنية و تدرجها ضمن التقييم بالتساوي بواسطة استخدام مبادئ علمية تسمح للمنظمات بتصميم نظام أجري غير تمييزي.

و قد جربت هذه الطريقة قبل اعتمادها رسميا في خمس منظمات ثم جرى تعديلها و تطويرها على ضوء التجارب و النتائج المحققة، و قد حظيت هذه الطريقة برضا المشاركين في التجارب لاسيما و أنها سهلة التطبيق مقارنة بغيرها من المناهج.

2-1-1- معايير التقييم

تستمد طريقة ABAKABA مرتكزاتها الأساسية من المعايير المعتمدة في مخطط جنيف Schéma de Genève الذي استخدم كطريقة للتصنيف في سويسرا منذ 1950 و الذي يميّز بين أربعة محاور: "المتطلبات العقلية" و "المتطلبات الجسدية" و "المسئولية" و "ظروف العمل" كما يحددها الجدول التالي:

جدول (5-12): مخطط جنيف

	المعرفة العملية	الأعباء
المتطلبات العقلية	المعارف	العبء العقلي
المتطلبات الجسدية	المهارة	العبء العضلي
المسئولية	-	المسئولية
ظروف العمل	-	آثار الوسط

Source: Katz & Baitsch, L'égalité des salaires en pratique, P.17

طوّر Katz & Baitsch هذا المخطط عبر تقسيم المعايير إلى أربعة مجالات:

- المجال الفكري (I)
- المجال النفسي- الاجتماعي (S)
- المجال الجسدي (P)
- المسئولية (R)

و يتضمن كل مجال أربعة معايير تسمح بتقييم المجالات انطلاقا من ثلاثة مظاهر:

- المتطلبات Exigences
- المضار Préjudices
- الترددات Fréquences

تقدر المتطلبات باعتبار المستوى الضروري لممارسة النشاط بطريقة غير معيبة، مثل مقتضى القوة العضلية التي يقتضيها عمل البنّاء أو مساعد البنّاء و المتمثلة في حيازة قدرة حمل تقدر بمقدار من الكيلوغرامات يفوق كثيرا قدرة الحمل لدى أمينة الصندوق في متجر كبير.

المضار الخصوصية تتشكل من كل ما من شأنه التأثير سلبا على صحة أو رفاهية العمال، فقد يتعرض عمال بعض الأنواع من الأنشطة لمضار ناجمة عن البرد أو الحرارة العالية، أو عن أداء حركات معينة.

أما تواتر المتطلبات أو المضار فيمكن تقييمها من خلال التنفيذ اليومي للعمل بملاحظة نسبة تردد أو تكرار الأعباء أو التعرض للأخطار، كقياس المدد الزمنية التي يقتضيها البنّاء أو مساعد البنّاء في التكفل بحمل الأثقال على سبيل المثال.

يجري تصنيف مختلف المظاهر بطريقة تركيبية بالنسبة لمجموع المعايير، و الجدول التالي يوضح المجالات و المعايير و المظاهر المعتبرة.

جدول (5-13): معايير طريقة ABAKABA

المظهر / المعتبر المجال	المتطلبات مركبة مع الترددات	المضار مركبة مع الترددات
المجال الفكري	- المتطلبات المهنية - المتطلبات المتعلقة بالقدرة على التنظيم	- المضار الحادثة في هامش التصرف و اتخاذ القرار - التوقف الضار للعمل
المجال النفسي الاجتماعي	- المتطلبات المتعلقة بالقدرة على الاتصال الشفوي - المتطلبات المتعلقة بالقدرة على التعاون - المتطلبات المتعلقة بمعرفة الغير	الظروف النفسية الاجتماعية المجحفة
المجال الجسدي	- المتطلبات المتعلقة بالقوة العضلية - المتطلبات المتعلقة بدقة الحركات	- ظروف متعلقة بمواقيت مجحفة - ظروف ابتهاج مجحفة
المسئولية	المسئولية المتعلقة بالنتائج المحققة من طرف أشخاص آخرين	- المسئولية المتعلقة بحياة الآخر - المسئولية المتعلقة بالوسائل و الأشياء ذات قيمة - المسئولية المتعلقة بحماية البيئة

Source: Katz & Baitsch, ***L'égalité des salaires en pratique***, P. 42

تمنح لكل معيار قيم في شكل نقاط في حدود النسب المئوية المخصصة لكل مجال و بما يضمن تجنب التمييز الجنسي و يتوافق في نفس الوقت مع القيم الاجتماعية و التوجهات الإنسانية:

- المجال الفكري: 25 إلى 50 %
- المجال النفسي- الاجتماعي: 20 إلى 40 %
- المجال الجسدي: 5 إلى 25 %
- المسئولية: 20 إلى 30 %

يلاحظ على هذا التوزيع أنه منح نسبا عالية للمجالات التي لا يختلف فيها الجنسان، لاسيما المجال الفكري و المجال النفسي- الاجتماعي، بينما خصص أقل نسبة للمجال الجسدي توقيا للتمييز ضد الجنس الأضعف جسديا.

و لتحديد قيم المعايير المعتمدة يحدد مقياس تقديري *Echelle d'Appréciation* (سلالم متدرجة) لكل معيار و معيار فرعي ضمانا لدقة و حيادية التقييم.

2-1-2- طريقة التقييم

تُقيّم كل وظيفة على أساس توصيف مهامها و ظروف العمل فيها، و يتم هذا التوصيف بواسطة استبيان يجيب عنه شاغل الوظيفة، على أن تدعم تلك الإجابات بملاحظات الرئيس المباشر، ثم تتولى لجنة خاصة دراسة الأجوبة و إجراء التحاليل بواسطة وثيقة صيغ *Formulaire* للتوصل إلى إنجاز العملية التقييمية.

يتشكل الاستبيان من مجموعة أسئلة تعكس المعايير المعتمدة في التقييم و مرتبة وفق تسلسلها في نطاق المجالات المذكورة أعلاه.

و يراعي المجيبون على الاستبيان وصف النشاط الذي يؤدونه و مقتضياته و ما يستلزم من مؤهلات و قدرات لا ما يحوزه شاغل الوظيفة من مؤهلات أو كفاءات، و ذلك حتى ينصب التقييم على الوظيفة لا على الشخص.

و قد صاغ *Katz & Baitsch* نموذجا لاستبيان التقييم[94] حرصا فيه على وضوح الأسئلة و بساطة التعابير حتى يسهل على العامل الإجابة عنها بدقة و يسر.

أما وثيقة الصيغ التي تمثل قاعدة ارتكاز للتقييم بالنسبة لأعضاء اللجنة، فتتضمن مجموعة جداول تعرض المعايير، مقاييس التقدير و النقاط الممنوحة، و قد أورد *Katz & Baitsch* نموذجا لهذه الوثيقة في الصفحات 102 إلى 114 من كتابهما المرجعي لطريقة *ABAKABA*.

تلتزم اللجنة بتقييم الوظائف على أساس المعايير المحددة و بواسطة الاستبيانات و وثيقة الصيغ، الأمر الذي يحد كثيرا من "الهامش التقديري" للجنة، و هذا ما يميّز هذه الطريقة عن الطرق الأخرى حيث تحتل الآراء الشخصية للأعضاء حيزا معتبرا في توجيه النتائج.

---

94 Katz & Baitsch, P. 71-100.

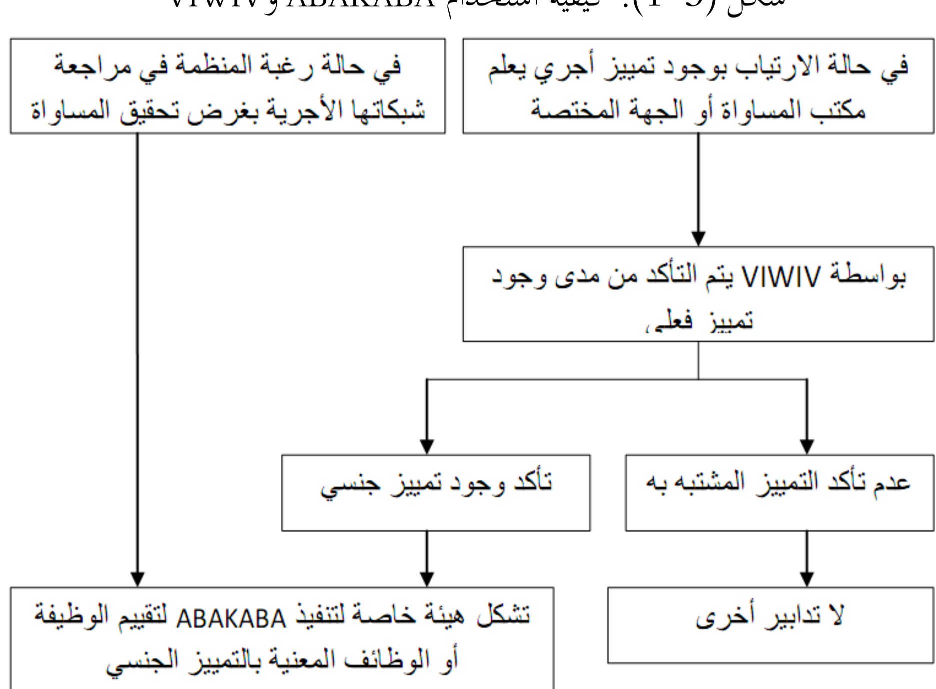
2-2- طريقة تقدير الأجر المستحق Méthode VIWIV

تعتبر هذ ه الطريقة مكملة لطريقة *ABAKABA*، كما أنه بالإمكان استخدام كل منهما بشكل مستقل، غير أن واضعي الطريقتين *(Katz & Baitsch)* ينصحان باستخدام *VIWIV* في حالة وجود نزاع يتعلق بالمساواة الأجرية، أو كمرحلة سابقة لتطبيق طريقة *ABAKABA*.

و تشكل هذه الطريقة أداة لاستكشاف اللامساواة الأجرية الناجمة خصوصا عن التمييز الجنسي، و بذلك فهي تستعمل قبل التقييم كما يمكن أن تستعمل بعده للتأكد من مدى صلاحية التقييم و حياده الجنسي.

على ضوء ما تقدم يمكن توضيح طريقة استخدام *ABAKABA* و *VIWIV* بواسطة الشكل التالي:

شكل (5-1): كيفية استخدام ABAKABA و VIWIV



Source: Katz & Baitsch, ***L'égalité des salaires en pratique***, P. 119

كأداة استكشاف *Instrument de dépistage* تطبق طريقة *VIWIV* على ثلاث مراحل:

1) المرحلة الأولى تتمثل في الفحص الشخصي لإمكانية وجود تمييز أجري، يلجأ الشخص المعني بذلك إلى مساعدة الهيئة المكلفة بالمساواة في الأجور إن وجدت أو مصلحة المستخدمين أو أي هيئة أخرى مختصة.

2) تتطلب المرحلة الثانية إجراء أبحاث معمقة حول كيفيات تحديد الأجور، سواء تعلق الأمر بوظيفة واحدة أو عدد من الوظائف أو تعلق بكل وظائف المنظمة.

3) في حالة تأكد وجود تمييز أجري يتم اللجوء حينئذ إلى تقييم الأنشطة بواسطة طريقة *ABAKABA*.

و تجدر الإشارة إلى أن التمييز قد يمس الأجر القاعدي وحده أو كل مكونات الأجر: المنح *Les Allocations*، التعويضات *Les Indemnités*، المكافآت *Les Primes*، الخصوم *Les Déductions*، و إن كان الأمر يتعلق في الواقع غالبا بالأجر القاعدي على اعتبار أن أسس حساب المكونات الأخرى تتميّز ببعض الشفافية.

و السبيل إلى اكتشاف وجود التمييز من عدمه هو مراجعة أجور الوظائف المعنية و مقارنتها ببعضها (أي مقارنة أجور الوظائف النظيرة) على أساس عدد من المؤشرات الهادفة إلى تحديد التمييز المباشر و التمييز غير المباشر في الأجور(95).

يعتبر التمييز مباشرا عندما يكون الأجر الذي تتقاضاه المرأة العاملة (و قد يتعلق الأمر أيضا بالتمييز ضد الرجل) أقل مما يتقاضاه زملاؤها الذين يمارسون نفس الوظائف.

أما التمييز غير المباشر فيتعلق بممارسة وظيفة ذات متطلبات كثيرة مقارنة بوظيفة أخرى يتقاضى شاغلها نفس الأجر و لكن بمتطلبات أقل من الأولى، أو عندما تتقاضى المرأة أجرا أقل من أجر عامل آخر يؤدي وظيفة ذات قيمة مساوية و إن كانت مختلفة.

و عليه فإن إثبات التمييز غير المباشر أصعب بكثير من إثبات التمييز المباشر، لذلك تنصب التساؤلات المتعلقة بالتمييز غير المباشر على الوظائف و متطلبات أدائها بينما تهتم التساؤلات المتعلقة بالتمييز المباشر بمقارنة الأجور الخاصة بالوظيفة المعنية و الوظائف المماثلة لها.

---

95 Katz & Baitsch, ***L'égalité des salaires en pratique***, P. 122-146.

و يجري البحث المعمق عن أسباب التمييز و التي حصرها *Katz & Baitsch* في النقاط التالية:

- التمييز الناجم عن اختيار و تقييم المعايير؛
- التمييز الناجم عن طريقة التقدير؛
- التمييز الناجم عن اعتبارات ذات طابع سياسي؛
- التمييز الناجم عن تركيبة لجنة التقييم و نقص تكوين أعضائها.

بعد تحديد كل هذه المحاور بدقة يمكن تجاوز وضعية التمييز الحاصلة بإعادة التقييم بواسطة طريقة *ABAKABA* و استنادا إلى نتائج العملية الاستكشافية *VIWIV* .

2-3- مشروع التقييم التحليلي للوظائف

Projet EVA *(Evaluation Analytique des Fonctions)*

أمام استعصاء مشكلة التمييز الجنسي للأجور، و صعوبة وضع حد لاستمرارها، بل و تفاقمها في بعض الحالات، كما تشير إليه العديد من التقارير المختصة، و في زمن يتنامى فيه الاهتمام بالنوع *Le Genre* بغية إزالة كل مظاهر الغبن و التمييز و اللامساواة، شرعت بعض الدوائر الوزارية (في الدول الغربية بطبيعة الحال) و الهيئات المختصة (الدولية و القطرية) في اقتراح مشاريع لتسوية الوضعية المتردية للمرأة في الحياة العامة و الحياة المهنية بوجه خاص.

في هذا السياق انطلق مشروع التقييم التحليلي للوظائف سنة 2001 بمبادرة من مديرية تكافؤ الفرص التابعة لوزارة العمل البلجيكية، ثم لم يلبث أن حُوّل هذا المشروع برمته إلى معهد المساواة بين النساء و الرجال بعد تأسيسه في 2003/06/01.

الطموح الأساسي الذي كان وراء تحريك مشروع EVA هو تحسيس الشركاء الاجتماعيين و مختلف قطاعات النشاط المهني بمخاطر استمرار التمييز بين النساء و الرجال في مجال تصنيف الوظائف و تحديد الأجور، و قد حدد لهذا المشروع مدة زمنية كافية استغرقت خمس سنوات (2001-2005) للوصول إلى تطبيق تقييم موضوعي و محايد جنسيا من شأنه أن يزيل الفوارق الأجرية بين الجنسين.

تضمن المشروع ثلاثة محاور أساسية:

1) تصميم حزمة أدوات تتعلق بالتكوين في مجال "تقييم و تصنيف الوظائف" و خلق "المساواة الأجرية"، و لو أن هذه الحزمة اقتبست من مشروع "من أجل أجر صحيح لوظيفتك" الذي يعود تاريخه إلى 1996، إلا أن المشروع الجديد قد أحدث فيه تطويرات هامة تتماشى و مقتضيات المرحلة الجديدة.

2) تكوين الشركاء الاجتماعيين المشاركين و توعيتهم على مستوى مركزي، ليتمكنوا من نقل المعارف المكتسبة إلى منظماتهم على المستوى المحلي، و المساهمة بالتالي في تطبيق النظام الجديد للتقييم و التصنيف الوظيفي المحايد جنسيا.

3) تعيين مكتب دراسات خارجي لتحليل و تصميم كيفيات تطبيق النظام الجديد و تقدير انعكاساته على المساواة بين النساء و الرجال في الأجور.

و تتضمن طريقة التقييم التحليلي للوظائف *EVA* سبع مراحل هي:

- المرحلة 1: التحضير و التمهيد للمشروع
- المرحلة 2: تحليل المنظمة و جرد الوظائف
- المرحلة 3: توصيف الوظائف
- المرحلة 4: تقييم الوظائف
- المرحلة 5: إعداد تصنيف للوظائف
- المرحلة 6: تصميم هيكل للأجور
- المرحلة 7: التثبيت و المتابعة

أولا: مرحلة التحضير و التمهيد

تتضمن هذه المرحلة بدورها مجموعة خطوات هي: إعداد السيناريو أو المخطط العام لمجريات تنفيذ المشروع، تنظيم المشروع و الإعلام و الإتصال.

أ) السيناريو:

يحدد السيناريو الأنشطة الواجب تنفيذها، المراحل المختلفة لصيرورة القرار و الأطراف المعنية بالمشروع (المديرية، المنظمات العمالية...).

تشكل لجنة متساوية الأعضاء لتأطير العملية و يمكن دعمها بهيئات تتولى أدوار التفاوض و التشاور الداخلي، مع الحرص على ضرورة إشراك النساء بشكل فعال في العملية التقييمية، و منحهن حق المتابعة و إبداء الملاحظات حول مختلف الإجراءات أو التدابير المتخذة.

و من أجل ضمان حسن سير العملية يتوجب تحديد بعض المعالم الأساسية:

- السهر على ضمان الحيادية التامة بين الجنسين؛
- اختيار نظام تحليلي للتقييم و التصنيف؛
- اختيار معايير محايدة جنسيا؛
- استعمال نفس المعايير لتقييم الوظائف الذكرية و الأنثوية.

ب) تنظيم المشروع:

إعداد مخطط فعال لإجراء العملية، و السهر على تكوين أعضاء اللجنة و الأشخاص المعنيين بالمشروع، و توعية الجميع بأهمية تكافؤ الفرص و الحياد الجنسي.

ج) الإعلام و الاتصال

إن الضمانة الأساسية لنجاح المشروع هي إدراك الجميع لأهميته و فهمهم التام لمغزاه و بالتالي إبداء قدر كبير من الاعتناء و المشاركة، و هو ما يتطلب من اللجنة السهر على حسن التواصل مع أفراد المنظمة و توفير معلومات وافية و واضحة عن المشروع، و دعم المشاركة الجماعية فيه.

ثانيا: مرحلة التحليل و إعداد جرد الوظائف

ينصب الاهتمام خلال هذه المرحلة على تحليل و هيكلة المنظمة عبر انتهاج الخطوات التالية:

أ) دراسة الهيكل التنظيمي و إعداد خريطة واضحة و دقيقة لمختلف الوظائف الموجودة في المنظمة، و ينبغي أن يحظى هذا التوصيف بموافقة جميع الأطراف تجنبا لأي خلاف مستقبلي.

ب) تحليل الأنشطة: يعتبر تحليل مسار العمل الحلقة الهامة في العملية التقييمية، و يتضمن المسار المدخلات و المخرجات و الأنشطة الأساسية لكل قسم أو وحدة إدارية.

ج) إعداد جرد شامل للوظائف: لإعداد قائمة بالوظائف الموجودة يتوجب إجراء اختيارات تهدف إلى الفصل بين وظيفة و أخرى و دمج كل مجموعة مهام ضمن وظيفة محددة، مع الحرص على عدم إهمال أي وظيفة و إن كانت موسمية أو مؤقتة.

د) اختبار الوظائف المرجعية: توصيف الوظائف بشكل موجز من أجل تحديد الوظائف المعنية بالتقييم، و انتقاء عدد من الوظائف المعبرة عن مثيلاتها لتشكيل الوظائف المرجعية، و من ثم يتم انتقاء الأفراد (شاغلي المناصب المرجعية) الذين يمثلون كل الوظائف، مع ضرورة مراعاة دعم التمثيل النسوي بشكل خاص.

أما إذا كانت المؤسسة صغيرة و عدد أفرادها محدود يمكن التعامل مع كل الأفراد دون الحاجة إلى تعيين ممثلين للوظائف.

ثالثا: مرحلة توصيف الوظائف

توصيف الوظائف هو المصدر الأساسي للمعلومات اللازمة لإجراء التقييم بطريقة صحيحة، و من أجل توفر المعلومات الدقيقة و المنظمة ينبغي الحرص على الاستيضاح التام لمحتويات الوظائف من حيث الهدف، المكانة داخل المنظمة، المهام، مستوى المسئولية، سلطة اتخاذ القرار، المعارف اللازمة، الخبرة و التكوين، ظروف العمل... مع ضرورة تجنب الانحياز الجنسي في عملية التوصيف، و استقاء كل الأوصاف المذكورة دون استثناء أي عنصر بسبب اعتبارات ثقافية أو أخلاقية أو غيرها.

و للحصول على المعلومات يمكن استخدام أي وسيلة أو أداة تراها لجنة التقييم ملائمة لهذه الوظيفة أو تلك: الاستبيان، يومية المهام، المقابلات...إلخ، و إن كان من الأولى التركيب بين هذه الأدوات كلها.

و ينبغي التمييز بين طريقتين لتوصيف الوظائف:

- توصيف الوضعية الفعلية *Situation réelle*: وصف المظهر و المحتوى الحاليين للوظيفة؛
- توصيف الوضعية المرغوبة *Situation souhaitée*: بالاستناد إلى الرؤية المستقبلية لتطور المنظمة، و بذلك فهي أقرب إلى التحليل التنظيمي منها إلى التوصيف الوظيفي.

و لضمان نتائج صحيحة و ذات مصداقية ينبغي مراعاة العوامل التالية:

- توصيف الوظائف بشكل مفصل و كامل؛
- الاعتناء بكل المهام مع مراعاة حجم كل مهمة ضمن الوظيفة؛
- تحديد معايير موحدة و واضحة تجنب التأويلات المتباينة و الحرص على حياديتها جنسيا؛

- الحصول على مصادقة شاغلي الوظائف على التوصيف المنجز، و كذلك موافقة المديرية و الجهات المعنية للوصول إلى توافق شامل يضمن مصداقية و قبول التقييم؛

- تحليل الوظائف على ضوء التوصيف المنجز، و إن كان التحليل و التوصيف في الواقع عمليتين مترابطتين؛

-الحرص على حسن تفسير المعلومات المتعلقة بالوظائف و بعيدا عن أية تأثيرات نابعة عن الانحياز الجنسي.

رابعا: تقييم الوظائف

بعد الانتهاء من عملية التوصيف و المصادقة عليها تأتي الخطوة الحاسمة المتمثلة في تحديد معايير دقيقة لقياس الوظائف و تقييمها.

و تؤكد طريقة *EVA* على أنه لا وجود البتة للقيم أو الأوزان المطلقة للوظائف، بل تبقى كل قيمة أو وزن يمنح لأي وظيفة عبارة عن تقدير نسبي، مما قد يثير احتجاجات او اعتراضات بعض الأفراد، لذلك ينبغي الحرص على توضيح و تدقيق المعايير المستعملة بما يوصل إلى نتائج موضوعية و يقنع الجميع بمصداقية العملية.

لتحقيق هذا الهدف الجوهري و تجنب أخطاء التقييم ينبغي مراعاة العوامل التالية:

- تجنب الأحكام المسبقة، و الأفكار المقولبة و التعميمات الخاطئة أثناء التحليل و التوصيف، و عدم مراعاة جنس شاغل المنصب ذكرا كان أو أنثى؛

- التطبيق المنظم و الشامل للمعايير على كل الوظائف دون استثناء، و تجنب تكرار بعض المعايير المستخدمة في تقييم الوظيفة الواحدة؛

- عدم الاهتمام بشاغل الوظيفة لأن التقييم يتعلق بالوظيفة لا بالشخص، و يتطلب هذا العامل حيادا و تجردا كبيرين للتخلص من الذاتية و المؤثرات الشخصية لاسيما في المؤسسات الصغيرة؛

- الاعتماد على محللين ذوي خبرة كافية قادرين على إنجاز تقييم موضوعي و محايد، و إن اقتضى الأمر اللجوء إلى هيئات خارجية؛

- مراقبة نتائج التقييم عن طريق المقارنة بين الوظائف و يستحسن استخدام مصفوفة لإجراء هذه المقارنة؛

- ترتيب الوظائف وفق تسلسلها القيمي ثم عرضها على كل الجهات المعنية للحصول على الموافقة أو إجراء بعض التعديلات إن اقتضى الأمر، على أن تنتهي عملية التقييم بالتوافق العام.

خامسا: إعداد التصنيف الوظيفي

بعد حصول الموافقة على تقييم الوظائف تشرع لجنة التقييم في تصميم هيكل وظيفي بواسطة تحديد رتب مختلف الوظائف و تحديد هيكلة مجموعات الوظائف، على أن تراعى طبيعة المنظمة و حجمها في تحديد الرتب.

إن تحديد عدد الرتب و الفوارق بين مختلف الأقسام ينبغي أن يكون موضوع تفاوض مع الجهات المعنية للحسم النهائي في المسائل الخلافية قبل إنجاز التصنيف.

تصنف كل وظيفة في الرتبة المناسبة لها و ذلك بالاعتماد على الوظائف المرجعية و مجموعات الوظائف المحددة في المراحل السابقة، ثم يناقش التصنيف على مستوى أوسع و تحرص حينئذ لجنة التقييم على تقديم المبررات المقنعة و توضيح الطرق و المرتكزات المعتمدة في التقييم، و يعرض التصنيف عقب ذلك على مديرية المؤسسة للحصول على الموافقة النهائية.

سادسا: تصميم هيكل الأجور

هذه العملية عبارة عن تحويل التصنيف الوظيفي أو ترجمته إلى شبكة أجرية تحدد المستحقات المالية لكل وظيفة، غير أنها تنحصر في الأجر القاعدي أو أجر الوظيفة، لأن مستحقات أخرى كثيرة تحدد على أساس اعتبارات مختلفة لاسيما المنح و المكافآت.

و تشكل القيمة الاستدلالية *La Valeur Indiciaire* مرتكزا أساسيا لتصميم الهيكل الأجري، و تحدد هذه القيمة بشكل تفاوضي و بالنظر إلى مجموعة عوامل: القدرة المالية للمؤسسة، مستوى تكاليف المعيشة، مستوى الأجر القطاعي، الاعتبارات القانونية و غيرها...

يتمخض عن هذه العملية تحديد سقف للأجر القاعدي الذي يعتبر بمثابة مبلغ شهري أو بالساعة متفق عليه مع المستخدم و يحدد عند التوظيف.

هذا السقف قابل للتغيير زيادة (في الغالب) أو نقصانا (في بعض الحالات) بمرور الوقت و بفعل عدة عوامل منها: الترقية، الأقدمية، زيادة الأجور...و تضاف إلى الأجر القاعدي العناصر المكملة للأجر: المشاركات في النتائج، المكافآت المختلفة، الساعات الإضافية...إلخ.

بعد إنجاز هيكل الأجور يتوجب عرضه على الجهات المعنية (لجنة التفاوض الجماعي) للمصادقة عليه، و من ثم يكتسي طابع الرسمية.

سابعا: التنفيذ و المتابعة

تشرف لجنة التقييم على وضع هيكل الأجور موضع التنفيذ و تستمر في متابعته لمدة زمنية معينة و تفتح قنوات اتصال لتلقي أي احتجاجات أو ملاحظات من المستخدمين أو الإداريين المكلفين بتنفيذ الهيكل الأجري الجديد.

يعلم كل العمال بالترتيب الجديد لوظائفهم و مقدار الأجر المترتب عن ذلك بواسطة مراسلات كتابية أو في إطار جمعية عامة، و على اللجنة أن تكون على استعداد لتقديم التوضيحات و التبريرات اللازمة لإقناع كل الأطراف بمصداقية التصنيف، و تمكين العمال من تقديم احتجاجاتهم أو استفساراتهم لدى جهة مختصة في المنظمة *Organe d'arbitrage interne*، تتولى النظر في الاعتراض و مراجعة لجنة التقييم في ذلك و تتخذ القرارات اللازمة إما بإعادة النظر في تصنيف بعض الوظائف أو بالتصديق النهائي في حالة حصول توافق تام.

و تؤكد طريقة *EVA* على الحرص الشديد على مراعاة بذل كل الإمكانيات و اتخاذ كل التدابير في كل مرحلة من المراحل المذكورة بغية تجنب التمييز الجنسي و الوصول إلى أعلى مستوى ممكن من المساواة في الأجور بين النساء و الرجال.

ثالثا) *التصنيف الوظيفي في الجزائر*

أثار صدور الشبكة الاستدلالية الجديدة لمرتبات الموظفين العموميين، بموجب المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، بعد قرابة ربع قرن من التخبط و حوالي عشرين عاما من الانتظار و الترقب، أثار تساؤلات عديدة بخصوص ضوابط تقييم و تصنيف الوظائف، لاسيما و أن الشبكة الجديدة لم ترتكز، خلافا لشبكة 1985[(96)]، على معايير موضوعية أو طرق عقلانية لتصنيف مناصب العمل[(97)]، باستثناء معيار التأهيل العلمي.

إن اعتماد المؤهل العلمي (الشهادة أو الدبلوم) كمعيار وحيد للتصنيف يكتسي طابعين متناقضين إذ يشكل إعادة اعتبار للتحصيل المعرفي الذي غُيِّب طويلا بفعل هيمنة التوظيف

---

[96] المرسوم رقم 85-03 المؤرخ في 05 جانفي 1985 المحدد للسلم الوطني الاستدلالي للأجور.

[97] المرسوم رقم 82-356 المؤرخ في 20 نوفمبر 1982 المتضمن تحديد الطريقة الوطنية لتصنيف مناصب العمل.

الداخلي[98] و تثمين المعايير الثانوية على حساب معيار التأهيل العلمي (التكوين الأساسي)، و يعتبر في ذات الوقت سيرا في الخط المعاكس لصيرورة التحولات الإدارية على الصعيد العالمي، و تراجعا غير مبرر عن الأساليب المعيارية، التي سعت الطريقة الوطنية الوحيدة لتصنيف مناصب العمل إلى تكريسها، رغم نقائصها الكثيرة و قصورها عن الاستيعاب الفعال لتقييم الوظائف بما يجسد مبدأ ***" التساوي في العمل يستلزم التساوي في الأجر"*** ، كما سنبينه في ثنايا هذه الصفحات.

و لفك خيوط هذه المعضلة يتوجب علينا الوقوف على أهم التحولات التي أحدثها اعتماد الطريقة الوطنية لتصنيف مناصب العمل منذ انطلاقة محاولة توحيد النظام القانوني للعمل و تعميمه على كل قطاعات النشاط المهني (القانون الأساسي العام للعامل)[99] و ما ترتب عنه من تفكيك للبنية التنظيمية لقطاع الوظيفة العمومية، إلى غاية إعادة الأمور إلى وضعيتها الطبيعية بموجب الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية (**1**)، لنتناول عقب ذلك مضمون الشبكة الاستدلالية الجديدة للمرتبات في محاولة منا للكشف عن أوجه القصور ومظاهر التعارض مع مقتضيات التحديث الوظيفي و عصرنة قطاع الوظيفة العمومية في بلادنا (**2**).

1- الطريقة الوطنية الوحيدة لتصنيف مناصب العمل

اعتمدت الجزائر . لأول مرة . طريقة وحيدة لتصنيف مناصب العمل في 1982، و قد كانت الإرادة السياسية متجهة آنذاك نحو تعميم هذه الطريقة على كل قطاعات النشاط في إطار الأرضية المشتركة المتمثلة في القانون الأساسي العام للعامل الصادر سنة 1978، و لفهم هذا الارتباط و ملابسات اعتماد هذه الطريقة يتوجب علينا أولا دراسة الخلفيات التاريخية و الإيديولوجية لهذا النظام، ثم التطرق بعد ذلك إلى محتويات طريقة التصنيف هذه و انعكاساتها الفعلية على أنظمة التقييم و التأجير في قطاع الوظيفة العمومية.

---

[98] بالرغم من تأكيد النصوص التنظيمية المتعلقة بإجراءات و ضوابط التوظيف في الادارات و المؤسسات العمومية على أسبقية التوظيف الخارجي على الداخلي (60% للنمط الأول مقابل 40% للنمط الثاني) غير أن الممارسات الفعلية غيّبت هذه القاعدة في الكثير من الحالات و أضحت الأفضلية للتوظيف الداخلي.

[99] القانون رقم 78-12 المؤرخ في 05 غشت 1978 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل.

1-1- الخلفيات التاريخية و المرتكزات الإيديولوجية للطريقة الوطنية لتصنيف مناصب العمل

صدر القانون الأساسي العام للعامل في 1978 كحلقة مكملة في سلسلة التدابير الهادفة إلى "بناء المجتمع الاشتراكي" وفقا لما نص عليه الميثاق الوطني لعام 1976 و الذي حدّد ضمن الأهداف التاريخية للثورة الاشتراكية في الجزائر: "إقامة مجتمع متحرر من استغلال الإنسان للإنسان"[100].

استطاع هذا القانون أن يسد الفراغ الذي عانت منه المنظومة القانونية الوطنية في مجال تنظيم العمل، و سعى إلى تجسيد الأهداف الأساسية في صيرورة إصلاح تشريعات العمل و خلق أرضية لتحديد العناصر الأساسية التي تقوم عليها السياسة الوطنية للأجور المبنية على مبدأ *"من كل حسب مقدرته و لكل حسب عمله"* [101] و *"التساوي في العمل يستلزم التساوي في الأجر"* [102].

و قد كان الهدف الأساسي الآخر من اعتماد القانون الأساسي العام للعامل هو توحيد المرجعية القانونية للعمل و لأنظمة الضمان الاجتماعي و التقاعد و ذلك بالتركيز على البعدين الاجتماعي و الاقتصادي في تسيير الموارد البشرية.

و قد حدد الميثاق الوطني (1976) الأسس الإيديولوجية التي تشكل ركائز أساسية لتصور و تنظيم عالم الشغل و علاقات العمل، على اعتبار أن غاية الثورة الاشتراكية هي القضاء على الاستغلال عن طريق تحقيق اشتراكية وسائل الإنتاج.

و رفض الميثاق الوطني المساواة الشكلية بين العمال، تلك المساواة *"التي لا تأخذ بعين الاعتبار ما يمتاز به عامل عن آخر بفضل مواهبه و حسن استعداداته الشخصية، حتى لا تكون هناك مكافآت على العمل الردئ"* .

"إن المكافأة على العمل يجب أن تأخذ في اعتبارها الكم و النوعية على السواء، لأن في ذلك مجازاة للجهد المبذول، و حفزا للمبادرة، و تشجيعا للإنتاج" [103].

---

[100] الميثاق الوطني 1976 / الباب الأول.

[101] المادة 5 و المادة 134 من القانون الأساسي العام للعامل.

[102] المادة 149 من القانون الأساسي العام للعامل.

[103] الميثاق الوطني 1976 / الباب الأول.

بيد أن هذه النوايا الطيبة و الطموحات الكبيرة لم تجد لها أي صدى على أرض الواقع، بسبب انحراف الهدف الجوهري للقانون الأساسي العام للعامل من *"خلق التوافق بين مختلف القطاعات إلى السعي نحو تسوية الوضعيات السابقة لصدور القانون"* [104]، إضافة إلى صلابة النصوص و القواعد و مركزية القرارات و ثقل الإجراءات و وحدة أدوات و مناهج التسيير لكل القطاعات (طريقة تصنيف وحيدة، شبكة أجرية واحدة)[105]، كل ذلك حال دون تحقيق الأهداف المرجوة و الغايات الطموحة.

و تكمن أهم إخفاقات القانون الأساسي العام للعامل في عجزه عن استيعاب كافة قطاعات النشاط كما نصت على ذلك المادة الثانية منه: *"تستمد القوانين الأساسية النموذجية المطبقة على مختلف قطاعات النشاط من هذا القانون"*، فقد كان من المفترض أن يخصّص لكل قطاع قانون أساسي نموذجي *Statut type* في إطار القانون الأساسي العام، بل علق هذا الأخير الكثير من أحكامه على صدور القوانين الأساسية النموذجية، غير أنه لم يصدر في الواقع سوى قانونان أساسيان نموذجيان أحدهما خاص بالإدارة العمومية[106] و الآخر خاص بقطاع البحث العلمي[107]، أما باقي القطاعات فقد واجهت مشاكل و صعوبات جمّة في إعداد قوانينها النموذجية نظرا للاختلافات الكثيرة و العميقة بين مؤسسات القطاع الواحد ناهيك عن صعوبات تحديد القطاعات في حد ذاته.

و بحكم أن القوانين الأساسية الخاصة بأسلاك كل مؤسسة أو قطاع مستخدم *Statuts particuliers* تستمد من القوانين الأساسية النموذجية طبقا للمادة الثانية المذكورة أعلاه، فإنها لم تر النور في القطاعات الاقتصادية و الاجتماعية بسبب عدم صدور قوانينها النموذجية.

و قد استعيض نتيجة لذلك بالنصوص التطبيقية الكثيفة لتحديد الأحكام التفصيلية التي كان يفترض تحديدها في القوانين الأساسية النموذجية.

---

104 ***Les Cahiers de la Reforme***, N° 1, Collection dirigée par A.R. HADJ NACER, ENAG / EDITIONS – 1990, P. 166.

105 نفس المرجع

106 المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23-03-1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الادارات العمومية، و قد ألغي بموجبه الأمر رقم 66-133 المؤرخ في المؤرخ في 02 يوليو 1966 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

107 المرسوم رقم 86-52 المؤرخ في 18-03-1986 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال قطاع البحث العلمي و التقني.

في هذا السياق صدر المرسوم رقم 82-356 في 20 نوفمبر 1982 المتضمن تحديد الطريقة الوطنية لتصنيف مناصب العمل، تطبيقا لأحكام المواد 104 إلى 109 من القانون الأساسي العام للعامل[108].

و كان يفترض أن تدعّم هذه الطريقة بإصدار السلم الوطني المرجعي طبقا للمادة 110 ليكون بمثابة دليل يشمل جميع القطاعات و فروع النشاط و المؤهلات المهنية، غير أن هذا السلم لم ير النور بدوره، و تمت عمليات ترقيم و تصنيف المناصب في غياب السلم الوطني المرجعي.

و صدر عقب ذلك (بعد مدة زمنية قاربت الثلاث سنوات) المرسوم رقم 85-03 المؤرخ في 05 جانفي 1985 المحدد للسلم الوطني الاستدلالي للأجور و الشبكة الوطنية للأجور.

إن تعميم الطريقة الوطنية لتصنيف مناصب العمل على كل القطاعات دون مراعاة خصوصيات بعض المهن أو النشاطات، و الإجراءات الصلبة و المعقدة التي تضمنتها بحيث تتطلب المصادقة على تصنيف أي منصب انعقاد عدة لجان على مستويات مختلفة : الوحدة ثم المؤسسة ثم القطاع ثم المستوى الوطني، كل ذلك و غيره من العوائق التي برزت أثناء التطبيق، إضافة إلى إفرازات النقائص التي ذكرناها آنفا، أدى إلى تشوّهات كثيرة في أنظمة التصنيف و تفاوتات صارخة و غير عقلانية في الأجور و المحفزات ما بين القطاعات، بله داخل القطاعات نفسها.

في ظل هذه الملابسات جاء الميثاق الوطني لعام 1986 ليرسي بعض الدعائم و الأسس المتعلقة بنظام الأجور و يعيد التأكيد على بعض المنطلقات التي ظلت حبرا على ورق منذ ميثاق 1976.

فبعد تأكيده على المبدأين الأساسيين الذين تستند عليهما سياسة الأجور في الاقتصاد الاشتراكي: "التساوي في العمل يستلزم التساوي في الأجر" و "من كل حسب مقدرته و لكل حسب عمله"، حتى تضمن هذه السياسة تحقيق العدل و الفعالية، ركّز الميثاق الجديد بعد ذلك

---

108 مما تجدر الاشارة إليه في هذا الصدد، أن النص التنظيمي المتعلق بتشكيل اللجان المكلفة بتصنيف مناصب العمل على مستوى المؤسسات و الوحدات طبقا للطريقة الوطنية للتصنيف (المرسوم رقم 80-119 المؤرخ في 12 أبريل 1980) صدر قبل صدور النص المتضمن للطريقة الوطنية للتصنيف بأكثر من عامين و ستة أشهر، وهو ينمّ عن حجم الارتباك في اتخاذ القرارات و التدابير المتعلقة بتطبيق القانون الأساسي العام للعامل، و درجة التخبط في تحديد الأولويات.

على الشروط الواجب احترامها في مجال تصميم أنظمة الأجور بغية تفادي الانتكاسات التي آل إليها تطبيق القانون الأساسي العام للعامل:

- *"إن انسجام الأجور ينبغي أن يرتكز خاصة على مواصلة التصنيف الوطني الشامل لمناصب العمل، بعيدا عن كل جمود بيروقراطي، حتى يمكن تطبيق المبدأ القاضي بتساوي الأجر عند تساوي العمل".*

- *"يجب أن يكافأ العامل حسب حجم العمل الذي يقوم به و تبعا لنوعيته، و هذا ما يسمح بمكافأة الجهد و حفز المبادرة و تشجيع الإنتاج، فليس الأجر و المزايا المرتبطة به سوى مقابل للقيمة التي تترتب على العمل".*

- *"يجب دفع الأجر للعامل في جميع الأنشطة حسب ما يقوم به فعلا بناء على تقدير دقيق و واضح للعمل و التأهيل، ذلك أن الاشتراكية ترفض التساوي الشكلي البسيط الذي لا يأخذ بعين الاعتبار الكفاءة الشخصية و المهارة الفردية، لأنه تشجيع على الخمول و الكسل"*[109].

- *"إن الأمر يتعلق، في إطار النظام الوطني للتخطيط، بالتوصل إلى تحديد ما يأتي و تكييفه و استكماله:*

- *مجموع الضوابط الضرورية لتحديد أحسن للأجر الأساسي و نظام التعويضات.*
- *أساليب حفز العمال، في إطار الربط بين الأجر و الإنتاج، و ذلك عن طريق تحديد الإطار العام الذي يضمن، لكل القطاعات، تقييما سليما لمردوديات الإنتاج، من أجل تحقيق الزيادة في الإنتاجية، و تحسين فعالية المؤسسة الاقتصادية و الإدارات، و تأمين توزيع عقلاني للعمال المؤهلين "* [110].

و أشار ميثاق 1986 من جهة أخرى إلى ضرورة منح المؤسسات الاقتصادية الاستقلالية اللازمة للنهوض بالأعباء المنوطة بها بعيدا عن قيود الوصاية البيروقراطية، و ذلك في قوله: *"أما فيما يتعلق بالمؤسسات الاقتصادية فيجب أن يتواصل العمل الذي شرع فيه من أجل تعزيز استقلالها، و تخليصها من الوصاية البيروقراطية"* [111].

---

[109] الميثاق الوطني 1986 / الباب الثالث / الفصل 4 / § 4-2

[110] الميثاق الوطني 1986 / الباب الثالث / الفصل 1 / § 3-7

[111] الميثاق الوطني 1986 / الباب الثالث / الفصل 1 / § 3-1

و ظلت المؤسسة العمومية الاقتصادية، إلى غاية صدور القانون 88-01 بتاريخ 12-01-1988 (قانون توجيه المؤسسات العمومية الاقتصادية)، مجردة من أي صلاحية تتعلق بنظام الأجور، الأمر الذي شكل عائقا في وجه المسيرين الذين لم يكن في مقدورهم توسيع نطاق سلطاتهم فيما يتعلق بمنح الاستحقاقات أو المكافآت.

في مطلع عام 1988 صدرت ترسانة من النصوص القانونية الجديدة متضمنة جملة من التدابير الاصلاحية، نذكر منها فيما يعنينا ها هنا:

- تبني نظام الاتفاقيات الجماعية، في المؤسسات الاقتصادية، على مستوى القطاع و على مستوى المؤسسة.
- رفع الإلزام عن المؤسسات العمومية الاقتصادية بالخضوع للطريقة الوطنية لتصنيف مناصب العمل، و منحها الحق في إدخال بعض التعديلات فيما يتعلق بنظام تقييم المناصب و تصميم أنظمة الأجور.

و اكتملت مسيرة الإصلاح هذه بصدور القانون 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل، الذي تم بموجبه إلغاء القانون الأساسي العام للعامل و طي صفحة التسيير الاشتراكي للمؤسسات بصفة نهائية.

1-2- مقاييس التقييم في الطريقة الوطنية لتصنيف مناصب العمل

تتشكل الطريقة الوطنية لتصنيف مناصب العمل من خمسة عوامل رئيسة و ثلاثة عشر عاملا فرعيا مرقمين كالتالي:

جدول (5-14): عوامل التقييم في الطريقة الوطنية لتصنيف مناصب العمل

أولا – التأهيل	**485 نقطة 40.42%**
– التكوين الأساسي	315 نقطة 26.25%
– الخبرة المهنية	170 نقطة 14.17%
ثانيا – المسؤولية	**260 نقطة 21.66%**
– المسؤولية المادية أو غير المادية	90 نقطة 7.50%
– المسؤولية عن السلامة البدنية للغير	30 نقطة 2.50%
– المسؤولية المباشرة الوظيفية	70 نقطة 5.83%
– المسؤولية السلمية المتسربة	70 نقطة 5.83%

ثالثا – الجهد	**174 نقطة 14.50%**
– الجهد البدني	50 نقطة 4.17%
– الجهد العصبي و النفساني	30 نقطة 2.50%
– الجهد العقلي	94 نقطة 7.83%
رابعا – ظروف العمل	**161 نقطة 13.42%**
– المحيط المادي	126 نقطة 10.50%
– الأخطار من حوادث العمل	35 نقطة 2.92%
خامسا – الضغوط و المتطلبات الخاصة	**120 نقطة 10%**
– الضغوط	60 نقطة 5%
– المتطلبات الخاصة	60 نقطة 5%
المجموع	**1200 نقطة 100%**

و تبعا لذلك صدر المرسوم 85-03 المتضمن السلم الوطني الاستدلالي مشتملا على 20 صنف مقسمة إلى 78 مجموعة على النحو التالي :

- 3 مجموعات للأصناف من 1 إلى 9،
- 4 مجموعات للأصناف من 10 إلى 13،
- 5 مجموعات للأصناف من 14 إلى 20.

و تشتمل كل مجموعة، زيادة على الرقم الاستدلالي الأدنى و الرقم الاستدلالي الأقصى، على رقم استدلالي وسيط يحدد الأجر الأساسي المرتبط بمناصب العمل المصنفة في المجموعة المعينة.

جدول (5-15): السلم الوطني الاستدلالي لعام 1985

الأصناف	الأرقام الاستدلالية الدنيا	الأرقام الاستدلالية القصوى
1	100	111
2	112	123
3	124	136
4	137	151
5	152	168
6	169	187
7	188	208
8	209	231
9	232	256
10	257	284
11	285	315
12	316	349
13	350	387
14	388	429
15	430	476
16	477	528
17	529	586
18	587	650
19	651	721
20	722	800

جدول (5-16): الأرقام الاستدلالية للمجموعات المهنية

الارقام الاستدلالية الدنيا والقصوى للمجموعات

الاصناف	المجموعات									
	[illegible]		[illegible]		[illegible]		[illegible]		[illegible]	
	دنيا	قصوى	دنيا	قصوى	دنيا	قصوى	دنيا	قصوى	دنيا	قصوى
1	100	103	104	107	108	111				
2	112	115	116	119	120	123				
3	124	127	128	131	132	136				
4	137	141	142	146	147	151				
5	152	156	157	162	163	168				
6	169	175	176	181	182	187				
7	188	195	196	201	202	208				
8	209	216	217	224	225	231				
9	232	240	241	248	249	256				
10	257	263	264	270	271	277	278	284		
11	285	291	292	299	300	307	308	315		
12	316	323	324	331	332	340	341	349		
13	350	358	359	367	368	377	378	387		
14	388	395	396	403	404	411	412	420	421	429
15	430	438	439	447	448	456	457	466	467	476
16	477	486	487	496	497	506	507	517	518	528
17	529	539	540	550	551	562	563	574	575	586
18	587	599	600	612	613	625	626	638	639	650
19	651	664	665	678	679	692	693	706	707	721
20	722	737	738	753	754	769	770	785	786	800

و لدى مراجعة هذه الطريقة تستوقفنا جملة من الملاحظات نوردها فيما يلي بإيجاز:

- اقتصار الطريقة الوطنية لتصنيف مناصب العمل على خمسة عوامل فقط، و التغاضي بذلك عن عوامل أخرى ذات أهمية : التعلم، المبادرة و غيرهما.
- تخصيص حوالي نصف القيمة الإجمالية للترقيم (40.42%) لعامل التأهيل، غير أنه حصر في عاملين فرعيين فقط هما التكوين الأساسي و الخبرة المهنية، و تم الاقتصار في التكوين الأساسي على سنوات الدراسة النظامية (الابتدائي، المتوسط و الثانوي) و شهادات الدراسات العليا، مما يخرج من نطاق التقييم التكوين المتواصل برمته.

• حدّدت الخبرة بعدد سنوات العمل، و هي بذلك تتعلق بالأقدمية فقط، لأن الخبرة في حقيقة الأمر هي مكتسبات معرفية نظرية، عملية و سلوكية تتراكم خلال العمل بغض النظر عن المدة الزمنية.

• تحضى الخبرة المهنية بعدد من النقاط يساوي حوالي نصف عدد نقاط التكوين الأساسي (14.17% مقابل 26.25%)، هذا الأمر من شأنه أن يحد من إمكانيات التحفيز و يكبح الرغبة في التعلم و اكتساب المهارات لدى المستخدمين سيما و أن الخبرة مرتبطة بالأقدمية كما أسلفنا، و أن آليات تقييم و تثمين مكتسبات الخبرة المهنية غير متوفرة لحد الساعة.

• تخصيص ما قيمته 174 نقطة (أي 14.5% من مجموع النقاط) للجهد بكل أنواعه، 17.24% منها فقط (أي 2.5% من مجموع النقاط) للجهد العصبي و النفساني، بفارق مقداره 20 نقطة عن الجهد البدني و 64 نقطة عن الجهد العقلي، و هو ما يمكن تفسيره بقلة اهتمام بعامل جوهري بات يشكل خطرا جسيما على الحياة المهنية بوجه خاص لدرجة أن البعض اعتبره مرض القرن العشرين، ألا و هو القلق و الاكتئاب الناجمين عن الضغوطات النفسية و العصبية المرتبطين بتنفيذ المهام.

• التوزيع غير العقلاني للنقاط على مختلف العوامل و العوامل الفرعية و عدم ارتكازه على أي مقومات علمية ترفع من مصداقيته.

• و يلاحظ أخيرا أن طريقة النقط هذه تتميز بطابع الجمود لكونها تفتقر إلى عوامل التطور و مسايرة التغيير، إضافة إلى إغفالها شبه التام لإمكانيات تطوير القدرات المهنية للأفراد و تنمية كفاءاتهم.

و بالنسبة للسلم الوطني الاستدلالي يمكننا الإشارة إلى المؤاخذات التالية:

• ضيق الفرق بين الحدين الأدنى و الأقصى لمختلف الأصناف بحيث يتراوح هذا الفارق بين 8 نقط فقط في الصنف 1 و 17 نقطة في الصنف 9 بالنسبة لسلك التنفيذ، أما في سلك التحكم فيتراوح بين 21 نقطة في الصنف 10 و 29 في الصنف 13، و أخيرا بالنسبة لسلك الإطارات يتراوح الفارق بين 32 نقطة في الصنف 14 و 64 في الصنف 20، و هو ما يؤدي بطبيعة الحال

إلى انسحاق الأجور القاعدية و إفراغ الترقية من صنف لآخر أو من فرع لآخر من أي قيمة تحفيزية نظرا لضآلة انعكاساتها الأجرية.

- إن تصميم نظام الأجور و تحديد مكوناته بشكل مركزي صارم (على مستوى حكومي) يجرد المسيّرين من أي حق أو هامش للتدخل أو التعديل ويقيّد من ثم قدرتهم على التحفيز الفعال للمستخدمين.
- و أخيرا يؤخذ على الطريقة الوطنية الوحيدة للتصنيف و على السلم الوطني الاستدلالي الوحيد تعميمهما على كل القطاعات دون مراعاة خصوصيات بعضها و الفواق الكامنة بين مختلف الأنشطة.

1-3- انعكاسات التطبيق المشوّه و الجزئي للطريقة الوطنية لتصنيف مناصب العمل

تتمثّل أهم الانعكاسات التي أفرزها تطبيق الطريقة الوطنية لتصنيف مناصب العمل بالشكل الموصوف سابقا، في ظهور تفاوتات صارخة للأجور بين القطاعات و داخل القطاعات نفسها، الأمر الذي أدى إلى حدوث انعدام توازن عميق في توزيع الكفاءات البشرية بفعل التسربات ما بين القطاعات، و قد كانت في معظمها على حساب قطاع الوظيفة العمومية.

و من الانعكاسات الناجمة عن هذه الطريقة أيضا التصنيف غير العقلاني و غير العادل للمناصب، و لعل أبرز مثال على ذلك ما تضمنته القوانين الأساسية الخاصة لقطاع الوظيفة العمومية من اختلالات عميقة حيث يصنف حامل شهادة الدكتوراه في الصنف أ-1 عند التحاقه برتبة أستاذ مساعد بينما يصنف في الصنف 1/17 في حالة توظيفه كمتصرف إداري رئيسي، علما أن الفارق بين الصنفين يتجاوز 300 نقطة استدلالية(112)، بغض النظر عن الامتيازات الكثيرة من حيث التعويضات المخولة لسلك أساتذة التعليم العالي مقارنة بالأسلاك الإدارية.

و شملت هذه الاضطرابات أيضا نظام توصيف المناصب حيث نلاحظ اختلالات جسيمة بين متطلبات نمطي التوظيف الداخلي و الخارجي، إذ يشترط للتوظيف الخارجي في سلك المتصرفين

---

112 هذا التصنيف كان معتمدا في ظل المرسوم 85-59 و القوانين الأساسية الخاصة المنبثقة عنه، و عقب صدور الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية فإن الأوضاع لم تتغير كثيرا حيث أن انعدام التوازن المشار إليه أعلاه ما يزال قائما حتى في النصوص الجديدة (المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 08/01/19 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الادارات العمومية، و المرسوم التنفيذي رقم 08-130 المؤرخ في 08/05/03 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث).

الرئيسيين . على سبيل المثال . حيازة شهادة الدكتوراه، بينما يتيح نمط التوظيف الداخلي شغل هذه الرتبة لذوي مستويات دون الجامعية، و قد أكدت بعض الدراسات التي أجريناها في بعض الإدارات و المؤسسات العمومية الإدارية أن المتصرفين الرئيسيين العاملين فيها لا تتجاوز مستوياتهم التعليمية شهادة الليسانس في أحسن الأحوال.

هذه الملاحظات تفسر . و لو جزئيا . سبب تدني جودة الخدمة الإدارية و تفشي العديد من المظاهر السلبية في قطاع الوظيفة العمومية.

2- الشبكة الاستدلالية الجديدة لمرتبات الموظفين

بعد صدور القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، كان من المنتظر أن تتخذ خطوة نوعية أخرى تتمثل في تطوير الطريقة الوطنية لتصنيف مناصب العمل وفق ما تقتضيه المرحلة الراهنة المتّسمة بالتحول من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق، و ما تمليه التطوّرات السياسية و الاجتماعية و التكنولوجية، وسعيا وراء تجاوز السلبيات الكثيرة المتراكمة منذ تبني القانون الأساسي النموذجي كما أشرنا سابقا.

بيد أن الشبكة الاستدلالية الجديدة لمرتبات الموظفين جاءت مخيّبة للآمال، و أحدثت انتكاسة أخرى في مجال التصنيف الوظيفي[113]، إذ تعتبر هذه الشبكة تراجعا عن المكتسبات السابقة (اعتماد معايير تصنيف موضوعية) و سيرا في الطريق المعاكس للتوجه العام الهادف إلى تكريس مبدأ التصنيف على أساس الكفاءات لا على أساس الشهادات وحدها.

و مما تجدر الإشارة إليه في هذا الشأن أن تركيز الحديث عن الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين (العاديين) قد صرف الأنظار عن الشبكة الخاصة بالموظفين (العاليين) أي شاغلي الوظائف العليا للدولة[114].

هذه التدابير الجديدة، إضافة إلى كونها تكريسا لازدواجية تصنيفية غير مبررة، أحدثت فوارق أجرية جد شاسعة، لا نجد لها أي تفسير آخر سوى غلبة الاعتبارات السياسية على المقتضيات الإدارية *La primauté du politique sur le managérial*.

---

113 تم تمرير هذه الطريقة عبر توجيه الاعتناء إعلاميا إلى حجم و نسب الزيادات دون مناقشة أسس و معايير التصنيف، و من المفارقات غير المألوفة أن يشرع في تطبيق الشبكة الجديدة قبل استكمال الآليات التنظيمية المتمثلة في إصدار القوانين الأساسية الخاصة.

114 المرسوم الرئاسي 07-305 المؤرخ في 29-09-2007

2-1- المرتكزات الأساسية للشبكة الاستدلالية الجديدة

تندرج التدابير المتخذة منذ إقرار القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية (وفقا لمضامين الخطاب الرسمي الحكومي) في سياق تحديث الإدارة العمومية و تكييفها مع محيطها السياسي و الاقتصادي و الاجتماعي الجديد *"بما يكفل إعادة الاعتبار إلى مكانة الوظيفة العمومية و دورها في المجتمع"* (115).

و من ثم كان من المفروض أن تجرى *"مراجعة كاملة لشبكة تصنيف المناصب في الوظيفة العمومية و ذلك بوضع شبكة جديدة* ***تقوم على أساس مقياس المستوى التأهيلي و الكفاءة و الاستحقاق الشخصي****"* (116)، يتمخض عنها اعتماد *"نمط من التقييم يرمي إلى إرساء منهج يأخذ بعين الاعتبار* ***المؤهلات و القدرات الذاتية للموظف في إطار الموضوعية و الصرامة****"* (46).

و قد أولى الخطاب الرسمي مكانة هامة للتكوين باعتباره *"أداة مفضلة لتثمين الموارد البشرية"* مما يقتضي *"إعطاءه دفعا جديدا في جميع الإدارات بصفته عملا استراتيجيا لتنمية الطاقات البشرية تنمية نوعية و لتحقيق جودة أفضل لتسيير المرفق العام"* (46).

هذا التوجّه الجديد أملته عدة اعتبارات أهمها تدني نوعية الخدمة العمومية بسبب ضعف التأطير الإداري و ضيق مجال الاستقطاب النوعي و التحفيز الشخصي، إضافة إلى تفشي الكثير من المظاهر السلبية: الجمود، الرداءة، المحسوبية ... و غيرها مما أضحى يشكل سمات خاصة بالإدارة العمومية.

و عليه تشكلت قناعة في شتى مستويات اتخاذ القرارات تقضي بضرورة الاعتناء بالعنصر البشري من حيث التكوين المعرفي و التطوير المهني و توفير إمكانيات الاستقطاب الفعال، و ذلك في إطار التوجه العام المتمثل في تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية كأنجع سبيل لترقية الأداء المهني و حيازة القدرات الخلاقة، و هو ما أكدته عدة تقارير لهيئات و منظمات دولية و وطنية متخصّصة(117).

---

115 كلمة الأمين العام للحكومة أمام المجلس الشعبي الوطني أثناء مناقشة الأمر 06-03 ، الجريدة الرسمية للمداولات/ السنة الخامسة رقم 204 بتاريخ 06-11- 2006 ، ص 11.

116 نفس المرجع

117 المكتب الدولي للعمل، ***التعليم و التدريب من أجل العمل في مجتمع المعارف***، مؤتمر العمل الدولي، الدورة 91، 2003، جنيف.

كان من المفترض، نظرا لما أسلفنا، أن يولي القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية أهمية خاصة لأنظمة التقييم و التأجير باعتبارها حجر الأساس في إدارة الموارد البشرية، غير أن مضمون القانون لم يكن في المستوى المرغوب، إذ اقتصرت المواد 114 إلى 126 التي تضمنها الباب الخامس المتعلق بالتصنيف و الراتب، على وصف عام للتصنيف المعتمد و للمحددات الاستدلالية للراتب، تاركا تفصيل ذلك للقوانين الأساسية الخاصة، من دون استحداث أي تدابير جديدة تسير في الاتجاه الإصلاحي المعلن عنه.

2-2- التصنيف الوظيفي وفق الشبكة الاستدلالية الجديدة

اشتملت الشبكة الاستدلالية للمرتبات على 17 صنفا *Catégories*، بدل 20 في النظام القديم، و سبعة أقسام فرعية (خارج الصنف)، و رفع عدد الدرجات *Les Echelons* إلى 12 بدل 10، كما هو مبيّن في الجدول التالي:

ONUDI, ***La Compétitivité par l'Apprentissage et l'Innovation***, Rapport 2002/2003

جدول (5-17): الشبكة الاستدلالية الجديدة للمرتبات

الشبكة الاستدلالية للمرتبات

المجموعة	الصنف	الرقم الاستدلالي الأدنى	الرقم الاستدلالي للدرجات: الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة	السادسة	السابعة	الثامنة	التاسعة	العاشرة	الحادية عشرة	الثانية عشرة
د	1	200	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120
	2	219	11	22	33	44	55	66	77	88	99	110	120	131
	3	240	12	24	36	48	60	72	84	96	108	120	132	144
	4	263	13	26	39	53	66	79	92	105	118	132	145	158
	5	288	14	29	43	58	72	86	101	115	130	144	158	173
	6	315	16	32	47	63	79	95	110	126	142	158	173	189
ج	7	348	17	35	52	70	87	104	122	139	157	174	191	209
	8	379	19	38	57	76	95	114	133	152	171	190	208	225
ب	9	418	21	42	63	84	105	125	146	167	188	209	230	251
	10	453	23	45	68	91	113	136	159	181	204	227	249	272
أ	11	498	25	50	75	100	125	149	174	199	224	249	274	299
	12	537	27	54	81	107	134	161	188	215	242	269	295	322
	13	578	29	58	87	116	145	173	202	231	260	289	318	347
	14	621	31	62	93	124	155	186	217	248	279	311	342	373
	15	666	33	67	100	133	167	200	233	266	300	333	366	400
	16	713	36	71	107	143	178	214	250	285	321	357	392	428
	17	762	38	76	114	152	191	229	267	305	343	381	419	457
خارج الصنف	قسم فرعي 1	930	47	93	140	186	233	279	326	372	419	465	512	558
	قسم فرعي 2	990	50	99	149	198	248	297	347	396	446	495	545	594
	قسم فرعي 3	1055	53	106	158	211	264	317	369	422	475	528	580	633
	قسم فرعي 4	1125	56	113	169	225	281	338	394	450	506	563	619	675
	قسم فرعي 5	1200	60	120	180	240	300	360	420	480	540	600	660	720
	قسم فرعي 6	1280	64	128	192	256	320	384	448	512	576	640	704	768
	قسم فرعي 7	1480	74	148	222	296	370	444	518	592	666	740	814	888

تصنف الرتب في مختلف الأصناف و الأقسام الفرعية خارج الصنف اعتمادا على معيار مستويات التأهيل المطلوبة و طريقة التوظيف المقررة للالتحاق بالوظيفة، كما يبينه الجدول التالي:

جدول (5-18): شبكة مستويات التأهيل

شبكة مستويات التأهيل

المجموعات	الأصناف	مستويات التأهيل
د	1	* السنة السادسة من التعليم الأساسي أو أقل.
	2	* السنة السابعة من التعليم الأساسي. * السنة الثامنة من التعليم الأساسي.
	3	* شهادة التكوين المهني المتخصص (السنة السابعة أو الثامنة من التعليم الأساسي + تكوين 12 شهرا). * السنة التاسعة من التعليم الأساسي.
	4	* شهادة التعليم الأساسي أو شهادة التعليم المتوسط.
	5	* شهادة الكفاءة المهنية (السنة التاسعة من التعليم الأساسي + 12 إلى18 شهرا من التكوين). * السنة الأولى من التعليم الثانوي.
	6	* شهادة التحكم المهني. * السنة الثانية من التعليم الثانوي.
ج	7	* السنة الثالثة من التعليم الثانوي. * السنة الثانية من التعليم الثانوي + 12 شهرا من التكوين. * السنة الأولى من التعليم الثانوي + 24 شهرا من التكوين.
	8	* البكالوريا. * شهادة تقني.
ب	9	* البكالوريا + 24 شهرا من التكوين.
	10	* شهادة تقني سام. * شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية. * البكالوريا + 36 شهرا من التكوين.
أ	11	* ليسانس. * ليسانس نظام "ل م د" (LMD). * شهادة الدراسات العليا (DES).
	12	* شهادة المدرسة الوطنية للإدارة.
	13	* البكالوريا + 5 سنوات من التكوين العالي. * ماستر نظام "ل م د" (LMD). * ليسانس + ما بعد التدرج المتخصص.

المجموعات	الأصناف		مستويات التأهيل
أ	14		* ماجستير. * شهادة المدرسة الوطنية للإدارة (النظام الجديد).
	15		* صنف مخصص لرتب الترقية.
	16		* دكتوراه في الطب العام.
	17		* صنف مخصص لرتب الترقية.
	خارج الصنف	قسم فرعي 1	* ماجستير (للالتحاق برتب التعليم العالي والبحث العلمي). * دكتوراه. * دكتوراه دولة.
		قسم فرعي 2	* شهادة الدراسات الطبية المتخصصة (DEMS).
		قسم فرعي 3	* شهادة الدراسات الطبية المتخصصة (DEMS) للالتحاق برتب التعليم العالي والبحث العلمي).
		قسم فرعي 4	* قسم فرعي مخصص لرتب الترقية.
		قسم فرعي 5	* دكتوراه في العلوم الطبية (DESM).
		قسم فرعي 6	* التأهيل الجامعي.
		قسم فرعي 7	* قسم فرعي مخصص لرتب الترقية.

و في هذا السياق تستوقفنا عدة ملاحظات نوجز أهمها فيما يلي:

• اعتماد السنوات الدراسية و الشهادات النظامية (المستويات التأهيلية) كمعيار وحيد للتصنيف لا يتلاءم مع الديناميكية المهنية الجديدة المتمخضة عن تطورات عالم الشغل، و مع ذلك يلاحظ تجاوز هذا المعيار فيما يتعلق بشهادة الماجستير حيث صنفت رتبها مبدئيا في الصنف 14 باستثناء رتب التعليم العالي و البحث العلمي التي صنفت في القسم الفرعي 1.

• تخصيص صنفين (15 و 17) و قسمين فرعيين (4 و 7) لرتب الترقية، الأمر الذي سيترتب عنه .كما كان الشأن في التنظيم السابق . امتيازا للتوظيف الداخلي (الأقدمية المهنية)

على حساب الخارجي (التأهيل)، و يؤدي بذلك إلى حدوث انعدام توازن في توزيع المؤهلات و سوء استغلال للطاقات البشرية.

- اتساع الفارق بين الأجور الدنيا و العليا بنسبة 7.5% بدل 3.3% في الشبكة القديمة، مما يشكل تثمينا للترقية و تقديرا للمكانات *Les statuts* و المستويات التأهيلية العليا.

- تثير الشبكة الاستدلالية الجديدة مشكلة التوفيق بين التأهيل و مستويات التكوين الأساسي من جهة و بين الأقدمية و مكتسبات الخبرة المهنية من جهة ثانية، و قد نجم عن اختلال التوازن فيما بينها اضطرابات عميقة في ظل النظام القانوني السابق، و الملاحظ، عقب صدور بعض القوانين الأساسية الخاصة المنبثقة عن قانون الوظيفة العمومية الجديد، أن هذه المشكلة ما تزال مستعصية عن الحل.

- إن التكوين، رغم أهميته الإستراتيجية، و كذا الأقدمية لا يشكلان أداة ضامنة لحيازة الكفاءة بالضرورة، لاسيما في ظل تدني نوعية المنتج التعليمي و التكويني في بلادنا، و تقصير المنظمات في توفير فرص التعلم و اكتساب الخبرة المهنية، إضافة إلى غياب آليات تثمين مكتسبات الخبرة كما هو الشأن في الدول الغربية[118]، كل ذلك يخل بمبدأ التصنيف على أساس الكفاءات كما أريد لطريقة التصنيف الجديدة حسب التصريحات و الخطابات الرسمية.

- باستثناء علاوة المردودية، و التي تفتقر بدورها إلى معايير موضوعية و ناجعة، فإن كل مكونات الراتب مرتبطة بالمنصب، و تكتسي بذلك طابعا سلبيا من حيث تحفيز الموظفين و تحقيق العدالة الأجرية، علاوة على أنها لا تتماشى و مقتضيات التحديث الإداري المبني على تطوير الكفاءات و حفز روح الإبداع و المبادرة من أجل تحقيق الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية.

3- التصنيف الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية

تشهد المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، منذ قرابة عقدين من الزمن، حركة دؤوبة في مجال تحديث و تطوير أنظمة الأجور بما يتماشى و مقتضيات الانفتاح الاقتصادي، و تعتبر شركة

---

[118] الأستاذ بندي عبد الله عبد السلام و الأستاذ ثابتي الحبيب: ***التعلم بالمرافقة و تثمين مكتسبات الخبرة المهنية***، الملتقى الدولي حول التكوين، إنتاج الكفاءات و تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير – جامعة وهران، أيام 04، 05 و 06 يونيو 2005.

سوناطراك المؤسسة الرائدة في الجزائر في مضمار التجديد الإداري و السباقة إلى تبني نظام أجري حديث قائم على منطق الكفاءات.

عوامل كثيرة، داخلية و أخرى خارجية، فرضت على مؤسسة سوناطراك إجراء إعادة نظر جذرية في أنظمة التصنيف و التأجير المعتمدة لديها، الأمر الذي تمخض عنه تبني نظام أجري جديد (نظام المساهمة – المكافأة)، و قبل التعرض إلى تجربة سوناطراك الفتية في هذا المضمار يجدر بنا الوقوف على حقيقة هذا النظام الأجري و مميزاته الأساسية.

3-1- نظام المساهمة – المكافأة

يستمد هذا النظام أسسه الفكرية من نظرية المساواة التي صاغها *J.S. Adams* و التي تندرج في إطار النماذج التحفيزية التفاعلية *Modèles interactifs*، هذه الأخيرة تضع الفرد (المحفّز) في الموقع المركزي على اعتبار أن إدراكه للمزايا المتحصل عليها مقابل الجهود التي يبذلها هي أساس تصميم و بناء نظام الدافعية.

و عليه يعتبر *Adams* أن سلوك الأجير في العمل مرتبط بالمساواة المدركة من قبله بين ما يقدم للمنظمة و ما يتحصّل عليه بالمقابل، أي المساواة بين المساهمة المطلوبة منه و المكافأة الممنوحة له؛ و الجدول التالي يعرض أهم عناصر المساهمة و المكافأة:

جدول (5-19): عناصر المساهمة و المكافأة

عناصر المساهمة	عناصر المكافأة
نتائج العمل	الأجر
الخبرة	التقدير
الكفاءات	المزايا العينية
الخصائص الشخصية	الاستقرار في العمل
المؤهلات	

Source : A. Meignant, ***RH: Déployer la stratégie***, P. 243

و بحكم أن هذه المساواة ليست معطى موضوعيا فإن تقديرها يرتكز على المقارنات التي يجريها كل أجير مع نظرائه أو زملائه في العمل، و مع أجراء المؤسسات الأخرى، و اعتمادا على نتائج هذه المقارنات يتبنى الأجير سلوكيات معينة: إيجابية في حالة وجود المساواة أو انتقامية في

حالة اللامساواة، و الهدف من تبني السلوك السلبي هو إعادة بناء علاقة متساوية من منظور الأجير عن طريق الحد أو التقليص من إسهاماته (العطلة الداخلية كما يسميها البعض) أو ترك العمل في المؤسسة[119].

قد يبدو هذا النظام، للوهلة الأولى، إعادة بعث للنمط الأجري التقليدي (الأجر بالقطعة) تحت تسمية جديدة، كما قد يثير مخاوف من إمكانية تحوله إلى أداة لتكريس سياسة الارتزاق *Mercenariat* و تصبح بالتالي علاقة الأجير بالمنظمة مختزلة فيما يتقاضى من أجر مقابل ما يقدم من جهد، و تتلاشى بالتالي تدريجيا روح الانتماء و الولاء و الالتزام.

غير أن تدقيق النظر في صيغة تصميم و تطبيق هذا النظام ترفع بعض الالتباسات و تزيل الكثير من المخاوف، لاسيما إذا أدركنا أن التركيبة الأجرية وفق هذا النظام لا تقتصر على المبالغ المالية المدفوعة دوريا للأجير كما هو الشأن في التصور التايلوري – الفوردي، بل يشمل الأجر أيضا، بالإضافة إلى ذلك، ما يسميه *Gérard Donnadieu* العناصر المحيطة بالأجر *Les périphériques de la rémunération*: الحصص المتغيّرة المرتبطة بالنتائج الفردية أو الجماعية (المكافآت)، المزايا العينية (السيارة الوظيفية، السكن الوظيفي...)، إضافة إلى الاعتراف الرمزي: المكانة الاجتماعية، توفير وسائل خلق الرضا المهني و التطوير الشخصي.

و في هذا السياق يميّز *Bruno Sire* و غيره بين نوعين من الأجر:

- الأجر المرتبط أصليا بالعمل (الامتيازات، المسار المهني، المكانة الاجتماعية، أهمية العمل...)؛
- الأجر المرتبط عرضيا بالعمل (أجر الاستحقاق الفردي و/أو الجماعي، المزايا العينية، المشاركة في رأس المال...)[120].

و بهذا التمييز بين ما له علاقة و ما ليس له علاقة بمحتوى العمل يمكن خلق توافق بين أهداف المنظمة و أهداف الأفراد و إيجاد توازن بين مساهمة الأفراد و المكافآت التي يحصلون عليها، و من ثم تضمن الحصول على حالة من الرضا و الإحساس بالانتماء للمنظمة.

---

119 A. Meignant, Op. Cit. P. 307 – 308.

120 Sire B., ***La Gestion Stratégique des Rémunérations***, Editions Liaisons, 1993, Cité par A. Meignant : RH, P. 310.

و عليه فإن هذا النمط الأجري لا يلبي الحاجة المادية فحسب (الحاجات الدنيا في سلم ماسلو أو العوامل الوقائية حسب هرزبرغ) بل يتعداها إلى تلبية الحاجات العليا المتمثلة في الاعتراف و التقدير و تحقيق الذات و التمكين (عوامل الدافعية).

و ما يميّز نظام المساهمة – المكافأة عن نظام الأجر حسب المردود، بالإضافة إلى ما سبق ذكره، أن هذا الأخير يستهدف أساسا كمية الإنتاج بمضاعفة إنتاجية العامل، تماشيا مع الواقع الاقتصادي الذي كان سائدا إبان ظهوره و إلى غاية نهاية الثلاثين سنة الرغدة *Les Trente Glorieuses*، بينما يستهدف النظام الجديد رفع القيمة المضافة بشتى السبل المؤدية لذلك: تخفيض التكاليف، تحسين الجودة، زيادة الإنتاج... استجابة لمتطلبات محيط مضطرب و معقد و تلبية لرغبات زبائن شديدي الحرص و متقلبي الأذواق.

هذه المقتضيات الجديدة تفرض على المنظمة اتباع سياسة تهدف إلى حسن توظيف كل القدرات الكامنة لدى الأفراد و شحذ هممهم في مجال الإبداع و الابتكار و التحلي بروح المبادرة و اتخاذ القرارات، خاصة بالنسبة لفئة المؤطرين، و عليه يأتي هذا النظام الأجري الجديد ليحقق للمنظمة هذه الغاية الجوهرية، لذلك وجد مجالا رحبا للتطبيق في الكثير من المؤسسات و إن بصيغ متفاوتة و أساليب متباينة؛ و في الجزائر تعتبر سوناطراك المؤسسة الرائدة في هذا الميدان إذ شرعت منذ 2004 في عملية طموحة تهدف إلى تصميم نظام أجري جديد يستجيب لمقتضيات التحولات التي تعيشها المؤسسة حاليا.

3-2- النظام الجديد للأجور في مؤسسة سوناطراك : التجربة الرائدة في الجزائر

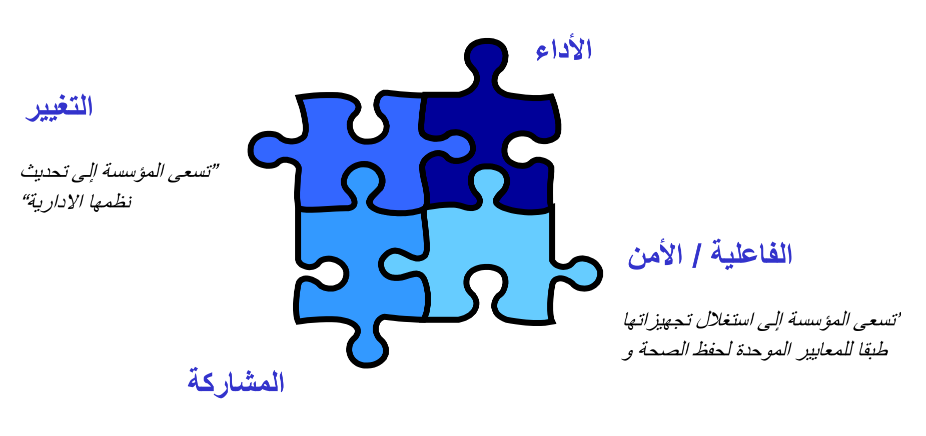
واجهت سوناطراك تحديات شتى على الصعيدين الداخلي و الخارجي، أبرزها عدم قدرة النظام العتيق للأجور على التجاوب مع المستجدات المهنية و التحولات الاقتصادية الهامة لاسيما منذ منتصف التسعينات، و استفحال مشكلة التسرب لدى فئة المؤطرين و المستخدمين التقنيين ذوي الخبرة الميدانية الكبيرة بفعل الاستقطاب الإغرائي الذي تمارسه العديد من المؤسسات الأجنبية العاملة في مجال المحروقات (في الجزائر أو في الدول الأجنبية)؛ فخلال العشرة أشهر الأولى من العام 2006 سجلت سوناطراك 610 حالة مغادرة (ترك للخدمة لأسباب مختلفة أهمها الانتقال إلى شركات أجنبية لاسيما قطر للغاز التي استنفذت الطاقات الحية لدى سوناطراك في مجال التنقيب)،

علما أن الشركات الأجنبية تدفع أجورا تعادل ثلاثة إلى أربعة أضعاف ما تدفعه الشركة الجزائرية[121].

شرعت المؤسسة منذ مطلع سنة 2004 في استحداث نظام أجري جديد تم تنفيذه على مرحلتين: الأولى إعادة تصنيف الوظائف وفق مبدأ "الأدوار و المساهمات"، و الثانية اعتماد نظام أجور جديد يرتكز على مبدأ التوافق بين مساهمات الأفراد و المكافآت التي يستحقونها.

يندرج النظام الأجري الجديد في إطار رؤية استراتيجية متكاملة و مندمجة تهدف إلى تحقيق أربعة محاور جوهرية تشكل في مجموعها دعائم النجاح و القدرة التنافسية للمؤسسة:

شكل (5-2): المحاور الأساسية لنجاح مؤسسة سوناطراك



3-2-1- التصنيف الجديد للوظائف: الأدوار و المساهمات

اعتمدت المؤسسة طريقة تصنيف جديدة ترتكز على نموذج "الدور و المساهمة" *Rôles et Contributions* لتكون بمثابة الأرضية للنظام الأجري الجديد، تهدف أساسا إلى ضمان فعالية التأجير و توجيه التطور المهني.

لهذا الغرض أنشئ فريق عمل خاص "فريق مشروع الأجور *Equipe Projet Rémunération*" تولى دراسة نقائص و سلبيات التصنيف القديم و اقتراح تصنيف جديد:

---

121 http://www.algeria-watch.org/fr/article/eco/hydroc/salaires_sonatrach.htm

◀ يتميّز التصنيف القديم، المبني على أساس مناصب العمل وفق المنظور التقليدي، بالسمات التالية(122):

* تعدد مستويات السلم الوظيفي (35 مستوى) و ضعف الفارق الأجري بين المستويات (6% فقط بين مستوى و آخر)، إضافة إلى عدم استخدام المستويات 1 إلى 7 مما يضيّق كثيرا الشبكة الأجرية.
* اعتماد نظام تقييم الوظائف على معايير متجاوزة لا تسمح بتثمين إسهامات الأفراد، و هو نظام لم يعد مستخدما من طرف المؤسسة منذ أكثر من عقد من الزمن.
* ضرورة خلق تسميات جديدة باستمرار للاستجابة للمناصب المستحدثة و تزايد تعداد المستخدمين، الأمر الذي أثار إشكالات تنظيمية كثيرة و أعاق المتابعة الفعالة للمسارات المهنية.

◀ نتيجة لذلك توجب استحداث نظام تصنيف جديد يواكب التطورات الحاصلة و يمكّن من تقدير إسهام كل فرد في نشاطات المؤسسة بما يسمح بخلق تمايز بين مستويات الأجور على أساس (123) : 1) **الدور** الذي يتولاه كل فرد في المنظمة، و 2) مستوى **المساهمات** التي يجلبها كل فرد للمنظمة في إطار الدور المنوط به.

1) الدور هو مجموعة وظائف ذات طبيعة مشتركة من حيث المسئوليات و متطلبات الإسهام، تتحدّد الأدوار على أساس الوظائف و الفروع المهنية للمؤسسة، و في هذا السياق اعتمدت مؤسسة سوناطراك عشرة أدوار مختلفة: - مشغل الآلة *Opérateur*، - مناوب تقني *Relais technique*، - مهني *Professionnel*، - منشط فريق *Animateur d'équipe*، - مسئول فريق *Responsable d'équipe*، - مشرف *Superviseur*، - مسئول مشروع *Responsable de projet*، - مدير جواري *Manager de proximité*، - مدير وحدة نشاط *Manager d'entité*، - مدير قطاع نشاط *Manager d'un domaine d'activité* .

---

[122] La Revue Ressources Humaines (Publication bimestrielle de la Direction Coordinnation Groupe Ressources Humaines – Sonatrach), N° 6 / Mai 2005 , P. 25.

[123] SONATRACH, Synergies / La Revue RH, N° 12 – Octobre 2007 , P. 13.

2) أما المساهمة فهي تنبثق مباشرة عن إستراتيجية المؤسسة و تترجم المحاور المتآلفة التي تعتبر بمثابة المحددات الأساسية لنجاح المؤسسة، و تتطلب بالتالي كفاءات و سلوكيات فردية متناسقة تسمح بتوجيه الطاقات و القدرات في اتجاه مشترك، تتعلق هذه المساهمات بكل الأدوار و تتمثل في ممارسات مهنية قابلة للملاحظة.

و تتمثل مستويات المساهمة في مختلف مراحل تطور المساهمات في الدور، و يتضمن كل دور ما بين ثلاثة إلى خمسة مستويات:

* اكتساب المعارف و السلوكيات المنتظرة في الدور؛
* تطبيق المعارف و السلوكيات المنتظرة في الدور؛
* التحكم الكامل في الدور؛
* تطوير الدور؛
* تجاوز حدود الدور.

و من أجل توفير أداة تسهل على المديرين تقييم المساهمات أعدّت مدونة مرجعية للمساهمات *Un Référentiel de Contributions* تنصب على السلوكيات المنتظرة في كل مستوى مساهمة و في كل محور تطوير تصبو المنظمة إلى تحقيقه، و تتمثل هذه المحاور في:

- النجاعة أو الأداء
- الصلاحية / الأمن
- الاندماج
- التغيير

3-2-2- النظام الأجري الجديد: المساهمة / المكافأة

يهدف النظام الأجري الجديد، الذي أُريد له أن يندرج ضمن ديناميكية تغيير كلية، إلى:

- تحسين نتائج المؤسسة في كل المجالات و الأنشطة و على كل مستويات المؤسسة؛
- تحديث أنماط سير المؤسسة من خلال عصرنة الممارسات المهنية للأجراء؛
- خلق إمكانيات و فرص الترقية الأجرية و التطوير المهني.

و تسعى المؤسسة من خلال ذلك إلى تكريس عدد من القيم الجوهرية:

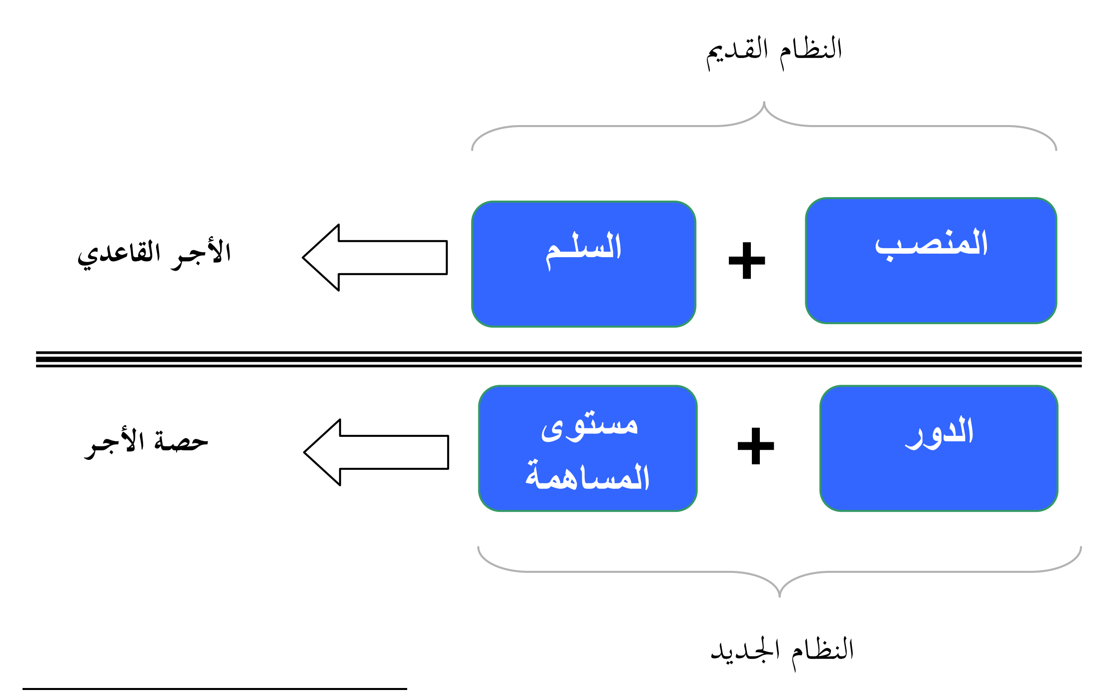
- **المساواة** من حيث التوازن بين المساهمة و المكافأة؛
- **الشفافية** في تحديد مكونات الأجر؛
- **التمييز** بين مستويات الأجر القائمة على أساس الأداء الفردي و الجماعي.

و تنبثق عن السياسة الأجرية الجديدة التي تعتزم سوناطراك اعتمادها هيكلة جديدة للأجور تتشكل من:

- **حصة ثابتة** تتضمن الأجر الثابت القديم (السلم + الدرجة) إضافة إلى مكافأة المردودية السابقة (الفردية و الجماعية *PRI-PRC*) و منح ظروف الحياة و تعويض الخبرة المهنية، هذه المكونات تم الاحتفاظ بها في الأجر الثابت الجديد؛
- **حصة متغيّرة** إما فردية أو جماعية أو نصف جماعية تأخذ في الحسبان مدى إنجاز الأهداف و النتائج[124].

و الشكل التالي يوضح أهم الفوارق بين المنطق الأجري القديم و المنطق الجديد:

شكل (3-5): مقارنة بين النظام القديم و النظام الجديد



[124] SONATRACH, Synergies / La Revue RH, N° 11 – Juin 2007 , P. 08.

و قد شرعت المؤسسة فعليا في إعادة تصنيف الأجراء وفق مضامين الترتيب الجديد، و تمخض عن هذه العملية إجراء موقعة (تعيين المواقع التصنيفية الجديدة) للأفراد في الأدوار المحدّدة و تقييم مساهماتهم بواسطة المدونة المرجعية للمساهمات [125].

تجرى عمليات الموقعة على ثلاث مراحل:

1) **التحضير**: تولى فريق عمل مختص (*Relais Task Forces*) تجميع كل الوثائق و الوسائل اللازمة لإجراء عمليات إعادة التصنيف و الإشراف على مجرياتها في شتى المواقع؛

2) **اختيار الدور و مستوى المساهمة**: يتولى فريق العمل مرافقة المديرين الإداريين المكلفين بموقعة معاونيهم في إطار التصنيف الجديد من خلال تحديد الدور و مستوى المساهمة لكل فرد بالاعتماد على المدونة المرجعية؛

3) **المصادقة و إعلام الأجراء**: تجرى عقب ذلك دراسة معمقة لنتائج عملية إعادة التصنيف و تحليل للمواقع الجديدة من طرف فريق العمل المتخصص RTF لتفادي أو تصحيح أي خطأ ممكن، ثم يعرض التصنيف الجديد على المدير التدرجي الأعلى للمصادقة عليها، ليتولى بعد ذلك المدير المسئول عن التصنيف و التقييم إعلام الأجراء كتابيا عن مواقعهم الجديدة، و تعقد لقاءات محاورة تحدد خلالها أهداف المساهمة المنتظرة من كل أجير خلال السنة[126].

من السابق لأوانه الحكم على تجربة سوناطراك الفتية، و من الصعب التنبؤ من الآن بنتائجها و هي لما تعمّم بعد على كل الفئات المهنية، و مع ذلك فهي تعتبر تجربة رائدة في الجزائر، من شأنها، إذا ما حققت غاياتها، أن تفتح الباب أمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لاعتماد نظم أجرية متطورة تواكب تطلعات المدراء و تستجيب لطموحات الأجراء، خاصة تلك المؤسسات التي ما تزال أنظمتها الأجرية تعاني إختلالات عميقة كما هو شأن المؤسسة الجزائرية للمياه التي لم يستقر أمرها بعد، رغم المحاولات المتكررة، على تصنيف عقلاني يمكنها من تجاوز وضعية الاضطراب المرتبطة بطبيعة تكوينها كمؤسسة وطنية منبثقة عن اندماج عدد كبير من المؤسسات

125 SONATRACH, Synergies / La Revue RH, N° 13 – Mai 2008 , P. 11.

126 نفس المصدر.

الجهوية و الولائية(127)، كانت كل منها فيما سبق مستقلة بتصنيف وظيفي و نظام أجري خاصين.

إن اعتماد منطق الكفاءات كمنطلق أساسي لتصميم أنظمة الأجور و الحوافز غدا اليوم قناعة راسخة لدى معظم المسيرين على اختلاف مستوياتهم، غير أن الانتقال من القناعة النظرية إلى تفعيل هذا التصور عمليا ليس بالأمر اليسير، بل تواجهه صعوبات جمّة، أهمها حجم المقاومة لدى بعض الفئات الراغبة في استمرار الوضع الحالي، و إفرازات الواقع المتردي من حيث مستويات التأطير المتدنية في الكثير من المؤسسات الجزائرية و غياب القدرات المادية و المعرفية للنهوض بمثل هذا المشروع الطموح.

لذلك يجدر بنا التنبيه، في الختام، إلى أن تبني نظام أجري حديث يستلزم ابتداء إحداث تغييرات جوهرية في القيم و الثقافات السائدة و في أنظمة التسيير المعتمدة، و يتطلب علاوة على ذلك تكثيف الجهود باتجاه تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية و بعث روح جديدة لدى الجميع توجب تقدير الكفاءات و احترام الأكفّاء و تعمل على دمج القدرات المتاحة في بوتقة تنظيمية فعالة و التفاعل معها بما تقتضيه التحولات التنظيمية الحالية.

4- اقتراح نظام الأجر المتغير على أساس الكفاءات

على ضوء ما استعرضنا من تجارب في القطاعين الاقتصادي و الاداري، و ما توصلنا إليه من نتائج لدى دراستنا لنظم التأجير في قطاع الوظيف العمومي و مؤسسة سوناطراك، فإننا نكاد نجزم أن أنظمة الأجور الثابتة و المبنية على منطق المستويات التأهيلية لم يعد يستجيب لمتطلبات المرحلة الراهنة، و من ثم أصبح يشكل عقبة في طريق تطوير المنظمات و تنمية المهارات و تثمين الكفاءات المهنية.

و من أجل اقتراح تصور أولي لنظام أجري فعال لابد لنا من استعراض أهم دواعي و مبررات تجديد النظم الأجرية في الجزائر، قبل التعرض إلى أجر الكفاءات في بعده العملي، لكي يتسنى لنا عقب ذلك اقتراح نظام أجري جديد أكثر ملائمة لمؤسساتنا الاقتصادية و إداراتنا العمومية.

---

127 CNES, ***Avant projet de rapport, l'eau en Algérie : le grand défi de demain***, XVème Session plénière.

4-1- مبررات و دواعي تجديد النظم الأجرية في الجزائر

إن سياسة الانفتاح الاقتصادي التي تبنتها الجزائر منذ مطلع التسعينات، و فتح الأبواب أمام الاستثمارات الخاصة و الأجنبية، وضعت المؤسسات الجزائرية في مواجهة تنافسية مباشرة و مفتوحة في العديد من القطاعات الاقتصادية لاسيما المحروقات و البنوك و الصناعات الغذائية و الخدمات.

و قد بدأت آثار هذه المواجهة تبرز فعليا و بشكل حاد، و تجلت بوجه خاص في مجال استقطاب الكفاءات كما سبق بيانه.

لذلك يتوجب اليوم على المؤسسات الجزائرية، الخاصة و العمومية، إعادة النظر في نظمها الأجرية و العمل بجدية على تجاوز المنطق التقليدي القائم على مبدأ الأجر الثابت و الزيادة على أساس المدة الزمنية (الترقية في الدرجات السلمية)، لأن هذا النظام يفقد العامل الرغبة في بذل الجهود اللازمة لتطوير المنظمة بل و يفقده الرغبة أيضا في التطوير الذاتي (اكتساب كفاءات جديدة و استغلالها في عمله).

من مساوئ النظم الأجرية السائدة في بلادنا أنها تربط أجر العامل بما يمتلك هذا الأخير من مؤهلات (مستوى دراسي أو شهادات و أقدمية مهنية)، و كلاهما، الشهادة و الأقدمية، لا يضمنان حيازة كفاءات و قدرات مهنية صالحة للإستخدام، تساهم في تحقيق أهداف المنظمة و تواكب تطلعاتها التطورية، لاسيما و أن هناك عددا من الكفاءات (الكفاءات العملية و السلوكية) لا تكتسب بالدراسة النظامية و لا بالتكوين المهني المتواصل و لا بالأقدمية مهما طال أمدها، بل تتطلب استعدادا مسبقا و رغبة كبيرة لدى الفرد.

و من ثم فإن تقييم الأشخاص و تأجيرهم على أساس مستوياتهم التأهيلية يعتبر هدرا للطاقات المتوفرة و انتقاصا لقيمة الشخص، و هو ما يترتب عنه إخلال فظيع في توزيع المداخيل و إخفاق تام في تطبيق المبدأ الواسع الانتشار "التساوي في العمل يقتضي التساوي في الأجر".

عامل إخفاق آخر يتمثل في عدم مراعاة الفوارق الجوهرية بين أنواع الوظائف، إذ تدمج جميعها ضمن نظام تقييمي موحد، و تقاس جميعها بنفس المعايير كما رأينا ذلك بوضوح عند تناولنا للطريقة الوطنية الوحيدة لتصنيف مناصب العمل التي لا يزال العمل بها مستمرا في الكثير من

المؤسسات الاقتصادية بسبب غياب البديل، و نظام التصنيف الذي اعتمده قطاع الوظيفة العمومية في 2007.

يضاف إلى ذلك أن نظام الأجور، باعتباره نمط اعتراف، يشكل عنصرا هاما من عناصر الثقافة التنظيمية، في هذا السياق لاحظ الباحثان *Slocum & Kerr* أنه في إطار ثقافة الجماعات المتماسكة *Les Clans* فإن المعايير المستخدمة لتحديد الزيادات الأجرية يجب أن تكون ذات طبيعة نوعية و قاعدة الأقدمية هي المعيار المفضل، أما في المؤسسات حيث تسود ثقافة السوق نجد أنظمة أجور ترتكز أساسا على الأداء الفردي و الجماعي، و المعايير المستخدمة ذات طبيعة كمية، و تأخذ النتائج أهمية أكبر من الاجراءات[(128)].

و عليه فإن نظام الأجور، في ظل التحولات البيئية و التنظيمية الراهنة، لا ينبغي أن يبقى مرتبطا بمنصب محدد أو وضعية مالية محددة، و إنما بالأفراد و بأدائهم و كذلك برؤية و قيم و استراتيجيات و ثقافة المؤسسة[(129)].

4-2- أجر الكفاءات على الصعيد العملي

أمام عجز النظم الأجرية المبنية على منطق التأهيل عن ضمان التوافق الاجتماعي و تحقيق الأهداف الاقتصادية للمنظمات، بدأ التفكير جديا في استحداث نظم أجرية بديلة تواكب التحولات الجارية على الصعيد العملي و تستجيب لمتطلبات الاستغلال الأمثل للمعارف و الكفاءات الفردية و الجماعية.

في الولايات المتحدة الأمريكية تمثل المؤسسات الكبيرة التي تعتمد نظام الأجر حسب الكفاءات، و لو جزئيا، نسبة 60 %[(130)]، أما في أوربا فإن 29 % من المؤسسات تدفع أجور عمالها على أساس كفاءاتهم[(131)].

---

[128] Kerr, J. & Slocum, J.W, ***Managing Corporate Culture Through Reward Systems***, *Academy of Management Executive*, 1, 2, 1987, p. 99-108.

[129] Lawler E.E., ***Strategic Pay***, Jossey – Bass Publishers, San Francisco, California, Oxford, 1990.

[130] Lawler E.E. & al., ***Creating high performance organizations**,* San Francisco, Jossey Bass, 1995.

و أفادت إحدى الدراسات التي أجريت على المؤسسات الكبرى في فرنسا أن 22 % منها تعتمد هذا النظام لتأجير إطاراتها و 25 % منها لتأجير العمال غير الاطارات[132]، و في كندا تفيد دراسة أجريت سنة 1991 على 224 منشأة أن نسبة 9 % منها تؤجر، و لو جزءا من عمالها، على أساس ما يحوزون من كفاءات، و ترتفع هذه النسبة إلى 25 % لدى المؤسسات التي توظف أكثر من 500 عامل[133].

و قد أكدت العديد من الدراسات التي أجريت في القارتين الأمريكية و الأوربية على الدور الايجابي، كليا أو جزئيا، لنظام الأجر حسب الكفاءات، أحصى *Saint-Onge S., Klarsfeld A. et Haines V.* عددا هاما منها في دراستهم *Les régimes de rémunération basée sur les compétences : Quelle contingence par rapport à la stratégie ? Quels effets ?*[134].

و من جهته أورد الباحث *Cédric Gaspoz* عدة نماذج لمؤسسات اعتمدت نظام الأجر حسب الكفاءات نقتبس بعضها بإيجاز في الفقرات التالية[135]:

4-2-1- نموذج داو DOW

داو مجموعة كيماوية و صيدلانية كبيرة، متواجدة في كل القارات و متخصصة في الصناعات البلاستيكية و المركبات الكيماوية المختلفة، يرتكز نظامها الأجري على مبدأ *"أجرك يتحدد على أساس نتائجك"*، و يستند على نظام التقييم هاي مضافا إليه حصة أجرية مرتبطة بالكفاءات.

يتشكل الأجر الكلي وفق هذا النموذج على أساس:

- ***التقييم المتواصل للمناصب:*** يجري تقييم المناصب استنادا إلى نظام هاي، مع إدخال بعض التعديلات على التنقيط (نقاط داو *Points DOW*) حسب متطلبات المنظمة،

---

131 Tremblay M. et Sire B., ***Rémunérer les compétences plutot que l'activité ?,*** Revue Française de Gestion, Vol 21, N° 2, Nov.-déc. 1999, p. 129-139.

132 Sire B. (dir.), ***Les pratiques de rémunération dans les grandes entreprises. Comparaison France, Angleterre, Québec,*** rapport pour le Commissariat général au plan, Octobre 1998.

133 Batcherman G. & alii., ***The Canadian Workplace in Transition,*** Kingston, IRC Press, 1994.

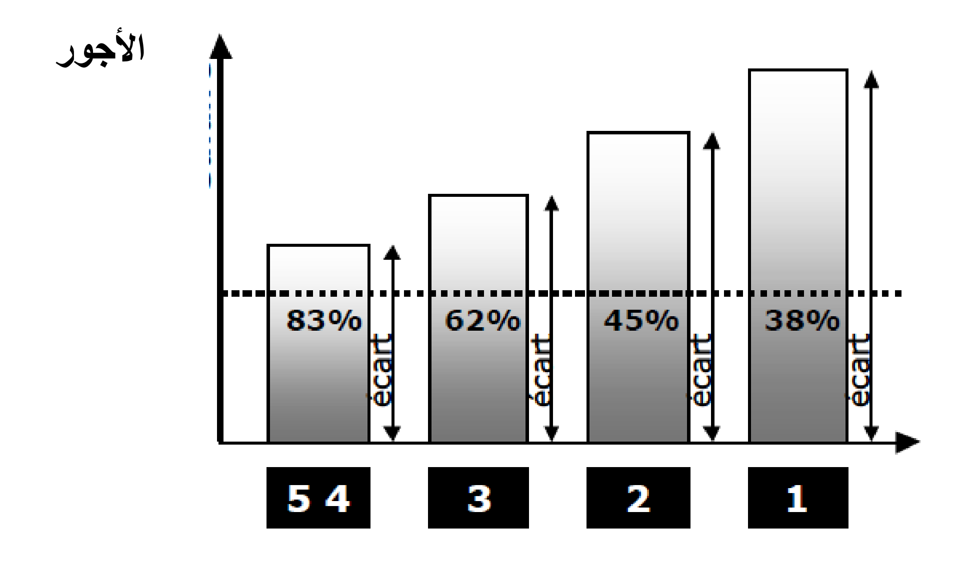
134 XIIIè Congrès annuel de l'AGRH, ***Gestion des Ressources Humaines et Stratégie,*** Tome 3, pp. 329-347.

135 Cédric Gaspoz, ***Un système de rémunération des cadres,*** Université de Neuchatel, 2000.

بشكل متواصل و بمشاركة كل المعنيين: شاغلي المناصب، الرؤساء المباشرين و مسئولي الموارد البشرية.

- ***هيكل الأجور:*** يشكل "خط الأجور" لشركة داو المعدل الوسطي لأجور المنظمة لكونه يحدد مستوى أجور كل العمال، و يتم تعديل هذا الخط بشكل مستمر لمواجهة التقلبات الظرفية و من أجل ضمان مزايا تنافسية تجنب المؤسسة فقدان كفاءاتها.
- ***الفارق الأجري:*** من أجل مراعاة الأقدمية و النتائج يتم احتواء الأجور ضمن حواصر *Fourchettes* ذات فارق يقدر بـ 50 % بين الحد الأدنى و الحد الأقصى لكل قسم، و عليه يمكن للعامل أن يترقى داخل هذا الفارق دون أن يتأثر هذا الأخير بالنتائج المحصل عليها.
- ***تقدير النتائج:*** يعتبر تقدير النتائج عنصرا أساسيا في حساب الأجر، و يجري ذلك من خلال مقابلات سنوية يقيّم خلالها الأجير من طرف رئيسه المباشر اعتمادا على عدة معايير تبدأ من المواظبة، مرورا بالانتاجية الاجمالية و وصولا إلى تقييم العلاقات مع الزملاء، هذه النتائج ترقم من 1 (أعلى) إلى 5 (هامشي) ثم تربط بسلم الأجور لتحديد فوارق مرنة كما يوضحه الشكل التالي:

شكل (5-4): فوارق الأجور على أساس النتائج



يوضح الشكل أهمية التنقيط في مرونة السلم، فإذا اعتبرنا مثلا أن الخط الأفقي للرسم يقدر بـ 6000، نلاحظ أن التنقيط 4 و 5 يحدد فارق يصل إلى حد 7228، بينما يسمح التنقيط 1 لنفس العامل و في نفس الظروف بالحصول على فارق يصل إلى 15789، هذه الطريقة تدفع الأفراد إلى بذل المزيد من الجهد و إعطاء أقصى ما لديهم من قدرات للحصول على أعلى مستوى من الأجر.

- ***الزيادة حسب الاستحقاق:*** تتقرر الزيادة حسب الاستحقاق كل سنة على أساس التنقيط المحصل عليه و الموقع في السلم الأجري، غير أنه يمكن أن تتعرض لبعض التعديلات خلال السنة في حالة حصول استحقاق أكبر.
- ***برنامج الجوائز النقدية:*** يشكل هذا العنصر أهم مظاهر أجر الأداء *Pay for performance* المطبق في مجموعة داو، حيث يتحصل الأجراء الذين سجلوا أحسن تقييم بانتظام على مكافآت وحيدة *Cash Awards* يمكن أن تتجاوز قيمتها الأجر الشهري.

4-2-2- نظام مصانع التشكيلات المجتمعة Système FAR

لإدارة أجور عمالها الذين بلغ تعدادهم 2000 عامل أنشأت مصانع التشكيلات المجتمعة *Fabriques d'Assortiments Réunies (FAR)* مكتبا لدراسة العمل كلف بتصميم نظام أجري خاص بالمصانع.

تمكنت المؤسسة سنة 1965 من ابتكار نظام ثوري جمع بين "مؤهلات الوظيفة" و "التنقيط الشخصي"، بحيث يأخذ هذا النظام في الاعتبار المواصفات اللازمة لشغل المنصب و القدرات و الكفاءات الخاصة للأجير:

- ***تأهيل الوظيفة:*** يعتمد تأهيل الوظيفة على أربعة معايير أساسية مقسمة إلى محددات مختلفة: المعيار الأول يتعلق بالمتطلبات المسبقة *Les pré-requis* (التكوين، الخبرة، القدرات البدنية و روح التعاون)، و يحتل فيه التكوين مقام الصدارة بنسبة 17 % من المجموع، بينما تقدر قيمة المعيار كلها بـ 32 % فقط من المجموع، المعيار الثاني يتعلق بالجهد (التفكير، التركيز...) بنسبة 18 % من مجموع النقاط، أما معيار المسئوليات

(تنفيذ العمل، التجهيزات، المرؤوسين، التمثيل، السرية...) فتزن 43 % من التأهيل الكلي للوظيفة، و أخيرا يحظى معيار ظروف العمل بنسبة 7 %.

➢ ***التنقيط الشخصي:*** يجري التنقيط سنويا في إطار مقابلة تجمع الرئيس المباشر و شاغل المنصب، و يمكن أن يشارك أيضا طرف ثالث في حالة وجود نزاع، و يرتكز التقييم على مجموعة من المعايير:

- نوعية القيادة (نوعية القرارات، نوعية التنظيم، الفعالية الكمية، الفعالية النوعية، الصفات التدريبية، المواقف اتجاه المرؤوسين)؛
- نوعية المكون (مراقبة المناهج، نوعية الشروحات)؛
- الولاء و السن؛
- القدرات (الاستقلالية في إطار المنصب، التكيف)؛
- السلوك العام (السلوك الاجتماعي، الاعتدال، الموقف اتجاه الأمور الجديدة)؛
- النشاط الانتاجي (نوعية العمل، المردودية).

ينقط كل معيار من 0 إلى 5 ثم تسجل النقاط في جدول لتحويلها إلى نسب تتراوح بين 0,16 و 3 لكل درجة محصل عليها، ثم تستعمل هذه النسب لزيادة أو تخفيض مبلغ الأجر المحدد سابقا على أساس تأهيل الوظيفة.

4-3- اقتراح نظام أجري بديل: الأجر المتغير على أساس الكفاءات

على ضوء الأسس النظرية و التجارب العملية التي أوردناها خلال هذه الدراسة يمكننا طرح تصور أولي لتصميم نظام أجري جديد يرتكز على الكفاءات و يأخذ في الاعتبار الواقع العام للمنظمات الجزائرية.

و قبل التعرض إلى الهيكلة الأجرية للنظام المقترح يتوجب علينا بيان المقومات و الدعائم الأساسية لهذا النظام:

4-3-1- مقومات نظام الأجر المتغير على أساس الكفاءات

خلافا للنظم التقليدية المرتكزة على أساس تقييم المناصب فإن النظام الأجري الجديد يتبنى مبدأ تقييم العامل، غير أنه لا يلغي كليا مقتضيات المنصب، على اعتبار أن المنظمات الجزائرية،

على غرار باقي المنظمات في الدول النامية، تفتقر إلى الدعائم الأساسية للإدارة الفعالة و الشفافة، و هو ما يتطلب مراعاة حد أدنى من المؤهلات المرتبطة بالمنصب لأن تعميم نظام التقييم الشخصي دون مراعاة تقييم المنصب يؤدي حتما إلى اختلالات كثيرة و يعرض الأفراد إلى تجاوزات خطيرة، و عليه يتوجب خلق توازن بين مؤهلات المنصب و مواصفات الفرد استنادا إلى نوعية المناصب و طبيعة المهام.

إن التمييز بين أنواع المناصب لاسيما بين المناصب القيادية و المناصب التنفيذية أو بين المهام الفكرية و المهام اليدوية، ضرورة ملحة و دعامة أساسية في بناء نظام أجري فعال و عادل، و لعل أهم ما يعيب نظم التقييم و شبكات الأجور التقليدية أنها عممت معايير التقييم على كل الوظائف في المؤسسة أو القطاع دون مراعاة التمييز المذكور؛ إن أبسط فارق بين النوعين من الوظائف يتمثل في سهولة تقييم مخرجات الوظائف التنفيذية و اليدوية خلافا للوظائف القيادية و الفكرية.

إن التقييم المسبق للأنشطة و الكفاءات المجردة، أي بمعزل عن الشخص الذي يتولاها، و الإعتماد على المعايير المحايدة و العقلانية، يضمنان مصداقية و عدالة التصنيف، لذلك يتوجب إجراء تقييم مسبق لكل الكفاءات بالنظر إلى مدى لزوميتها، مستواها، ندرتها، مساهمتها في تحقيق نتائج المنظمة... ينجم عن ذلك إعداد مقياس وظيفي على أساس الكفاءات يقيّم بموجبه كل شخص في المنظمة، مع وجوب مراعاة الفئات الوظيفية كما أسلفنا.

تتوقف دقة المقياس الوظيفي على إعداد مدونة مرجعية تحدد و تصنف فيها كل الكفاءات المستخدمة و القابلة للإستخدام في المنظمة كما بيّناه سابقا.

و من الدعائم الأساسية للنظام الأجري الجديد وجوب إشراك كافة الأطراف المعنية في عملية التقييم بواسطة المقابلات الدورية و المفاوضات الجماعية، إضافة إلى ضرورة بعث ثقافة المفاوضات الأجرية *Les négociations de salaires* من أجل ضمان التوافق و تحقيق قدر عالي من الشفافية و الموضوعية و القبول الاجتماعي.

4-3-2- هيكل الأجر المتغير حسب الكفاءات

يتشكل هيكل الأجر المتغير حسب الكفاءات من قسمين متميزين:

أ) الحصة الثابتة: ترتبط بالمنصب و تشكل الحد الأدنى الذي يتقاضاه الأجير، أما كيفية تحديدها فلا تختلف عن النظم التي أوردناها سالفا إلا فيما يخص نوعية و قيم المعايير المعتمدة حيث تعتمد الطريقة الجديدة على قيم متعددة للمعيار الواحد حسب الفئة المهنية للمنصب (تنفيذ ـ تحكم ـ تأطير) أو حسب نوعية المهام (أعمال فكرية ـ أعمال يدوية).

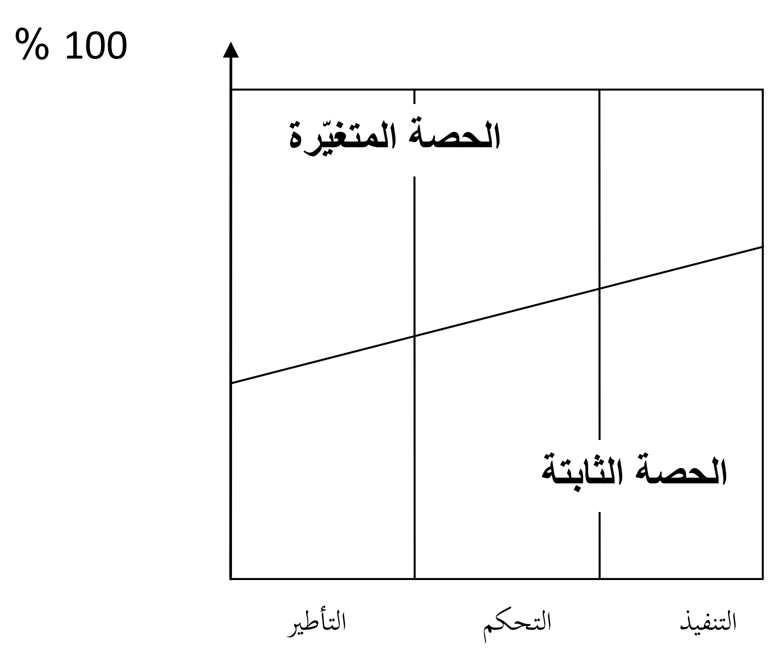
إن توحيد المعايير و المقاييس لكل المناصب دون مراعاة خصوصياتها قد تنجر عنه تفاوتات كثيرة و قد يؤدي في نهاية المطاف إلى اعتماد شبكة أجرية غير متوازنة، و لتوضيح ذلك نورد المثال التالي المقتبس من الطريقة الوطنية الوحيدة لتصنيف مناصب العمل:

إن تخصيص قيم متقاربة نسبيا لمختلف أنواع المسئوليات و تعميمها على مختلف المناصب دون مراعاة الخصوصيات التي ذكرناها سابقا يؤدي لا محالة إلى انتقاص حقوق شريحة واسعة من المناصب، فالمسئولية المادية و غير المادية التي تحظى بقيمة 90 نقطة كحد أقصى (7,5%) ليست سواء في كل المناصب بل تتفاوت من منصب لآخر حسب الفئة التدرجية التي ينتمي إليها، و كذلك الشأن بالنسبة للمسئولية عن السلامة البدنية للغير (30 نقطة أي 2,5%) لا يمكن وزنها بنفس المقياس في القطاع الصحي، و قطاع التعليم، و قطاع الادارة العامة، نظرا لتفاوت حجم المخاطر و مقتضيات تحميل المسئولية عن الأشخاص في كل قطاع؛ يضاف إلى ذلك أنه من غير المنطقي منح قيمة للمسئولية عن المواد و العتاد تفوق قيمة المسئولية عن الأشخاص.

لذلك فإن منح الصلاحيات للمؤسسة أو للقطاع لتحديد المعايير و إعطائها القيم التي تستحقها بالنسبة لكل فئة مهنية هو المنطلق الأسلم و الطريقة الصحيحة للحصول على مقاييس ناجعة و عادلة و ذات مصداقية.

ب) الحصة المتغيرة: تتعلق هذه الحصة بالفرد من حيث كفاءاته و مستويات أدائه، و تختلف نسبتها في الأجر الكلي باختلاف المستويات التدرجية كما يبينه الشكل التالي:

شكل (5-5): هيكل الأجر المتغير حسب الكفاءات (تصميم شخصي)



تتشكل الحصة المتغيرة بدورها من النصيب الفردي الذي يقاس على أساس كفاءات الفرد و مساهماته في نتائج المنظمة، و النصيب الجماعي الذي يتحدد بأساليب قياس المردودية الجماعية، و عموما يعتمد تحديد هذه الحصة على عمليتين: تقييم الأداء الفردي و الجماعي و تقييم الكفاءات التي يمتلكها الفرد و التي يستغلها أو يمكن استغلالها في المنظمة.

- ***تقييم الأداء:*** لهذه العملية مدلولان أحدهما تقليدي يركز على الصفات و السلوكيات الشخصية وفق معايير نوعية تتحدد على أساس الحكم الشخصي للمقيِّم، أما المدلول الحديث لتقييم الأداء فيركز على ما يحققه الفرد أو الأفراد من قيمة مضافة كمعيار أساسي للتقييم، أي التركيز على الأهداف و النتائج التي يحققها الفرد في عمله، اعتمادا على معايير موضوعية و دقيقة.
- ***تثمين الكفاءات:*** تثير مسألة تثمين الكفاءات فكرة قياسها و تحديد موقعها اعتمادا على معايير مرجعية محددة، و في هذا الصدد يعرّف *Gérard Vergnaud* تثمين الكفاءات بقوله: *"هو الوقوف على ما يفرّق بين فرد و آخر في منصب عمل، ما يفرّق بين مجموعة متلاحمة و*

عملية و أخرى و ما يفرّق بين مؤسسة و منافسيها" [136]، و يرى بعض المهتمين بهذا الموضوع أنه من غير الممكن الحديث عن تثمين الكفاءات أو عن قياسها كمّيا، بل كل ما يمكن فعله في هذا السياق هو الإعتراف بالكفاءات[137].

و أيا كانت وجهات النظر المتظاربة في هذا الشأن فإن ما يتوجب الاتفاق عليه مبدئيا هو ضرورة منح قيمة لكل كفاءة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، و يتطلب ذلك قيام هذه الأخيرة بإحصاء و حصر الكفاءات المتوفرة لديها بشكل صريح أو تلك الكامنة، كما بيناه في المباحث السابقة، ثم تمييز الكفاءات الأساسية عن الكفاءات الثانوية، و بهذه الطريقة يمكن التوصل إلى وضع مقياس موضوعي للكفاءات يتم بموجبه تثمين الكفاءات و إدراجها ضمن النظام الأجري.

- ***ربط الكفاءات بالأداء:*** إن الكفاءات لا تتجلى إلا من خلال نتائج و نجاعات النشاطات المنجزة، و عليه فإن تقييم الكفاءات بهذا المنظور هو - على حد قول *Le Boterf* - "حكم على الفعالية"[138]، و يقصد بذلك أننا نقدّر أن النشاط حقق نتائج إيجابية بسبب وجود الكفاءات، و ينجر عن ذلك ضرورة تحديد معايير و مؤشرات ثابتة تسمح بالقياس (في حالة المعايير الكمية: الآجال، اقتصاد المواد الأولية، ارتفاع رقم الأعمال...) أو التقييم (في حالة المعايير النوعية: درجة رضا الزبائن، ولائهم للمؤسسة، اتخاذ المبادرات...).

يرتكز هذا النمط من التقييم على نتائج ملموسة مما يعطيه مصداقية أكبر، غير أنه يخلق علاقة ميكانيكية بين الأداء و الكفاءات، و الواقع أن هناك عوامل خارجية كثيرة تساهم في الحصول على النتائج[139]، مما يستدعي وجوب تحديد الروابط الفعلية بين الأداء و الكفاءات بدقة متناهية للتمكن من إدراجها في سلم الأجور.

---

136 Vergnaud G., " ***A propos de la compétence*** ", Le Monde du 20/12/1995.

137 CNPF, ***Objectif Compétences***, Journées Internationales de la Formation, 1998, Tome 6, P. 15.

138 Le Boterf G. , " ***De la compétence à la navigation professionnelle*** ", éd. D'organisation Paris, 1997.

139 CNPF, op. cit. , Tome 6, p. 17.

على ضوء ما تقدم تبرز أهمية التمييز بين أنواع الكفاءات من حيث درجة مساهمتها في خلق القيمة و رفع أداء المنظمة، و في هذا الصدد يمكننا اقتراح المصفوفة التالية كأداة للتمييز بين الكفاءات و تثمين مساهماتها في الأداء:

شكل (5-6): مصفوفة تحديد أهمية الكفاءات (تصميم شخصي)

	كفاءات أساسية	كفاءات ثانوية
كفاءات [illegible]	أهمية قصوى	أهمية وسطى مع ميل إلى الأسفل
كفاءات قابلة	أهمية وسطى مع ميل إلى الأعلى	أهمية دنيا

يمكننا ترجمة هذا التصور المبدئي في صيغة رياضية تسمح بحساب الحصة المتغيرة، هذه الصيغة مصممة بشكل مرن تتيح لكل منظمة تعديل معاملاتها وفق احتياجاتها، خصوصياتها أو ظروفها الخاصة [140].

$$Pv = \tau \times Pvmax$$

$$\tau = \sum_{i=1}^{n} {}^{CiNi}/_{50}$$

τ	le taux de la part variable	نسبة الحصة المتغيرة
Pvmax	la part variable maximale	الحصة المتغيرة القصوى
Pv	la part variable	الحصة المتغيرة
Ci	coefficient de la compétence i	*معامل الكفاءة* i
Ni	nombre des compétences i	*عدد الكفاءات* i

140 تم تصميم هذا النموذج بالتعاون مع المهندس ثابتي عبد القادر، المدير التقني لشركة كراون ـ معسكر سابقا.

لدينا أربعة أنواع من الكفاءات متفاوتة الأهمية كما بيناه في المصفوفة السابقة، و عليه تمنح قيم متفاوتة في شكل معامل لكل نوع:

الكفاءات الأساسية المستعملة — C1 : Compétences utilisées principales

الكفاءات الثانوية المستعملة — C2 : Compétences utilisées secondaires

الكفاءات الأساسية القابلة للإستعمال — C3 : Compétences utilisables principales

الكفاءات الثانوية القابلة للإستعمال — C4 : Compétences utilisables secondaires

تحدد قيم المعاملات لكل نوع من الكفاءات كالتالي:

$C1 = 6$ $C2 = 3$ $C3 = 0,6$ $C4 = 0,4$

Où $\sum_{i=1}^{4} Ci = 10$

و تحدد القيمة القصوى لعدد الكفاءات: La valeur maximale des Ni est 5

$Ni\ MAX = 5$

$$\tau \max = \left((6 \quad 3 \quad 0,6 \quad 0,4).\begin{pmatrix} 5 \\ 5 \\ 5 \\ 5 \end{pmatrix} \right) /50 = 1$$

مثال تطبيقي: Exemple ou Application numérique :

نفترض نفترض عدد الكفاءات كالتالي :

$N_1 = 3$ $N_2 = 2$ $N_3 = 4$ $N_4 = 3$

$$\tau = \left((6 \quad 3 \quad 0,6 \quad 0,4).\begin{pmatrix} 3 \\ 2 \\ 4 \\ 3 \end{pmatrix} \right) /50 = 0,552$$

نحصل على مبلغ الحصة المتغيرة كالتالي:

$$Pv = 0,552 \times Pvmax$$

بهذه الصيغة يكتمل التصور المبني على اعتماد الكفاءات كدعائم أساسية لتصميم الهيكل الأجري، هذا التصور يحقق مصلحة المنظمة حيث تضمن بذلك الاستغلال الأمثل للكفاءات، و مصلحة الأفراد الذين ترتبط مداخيلهم بقدراتهم و مساهماتهم الفعلية في أهداف و نتائج المنظمة، غير أن تجسيد هذا النظام على أرض الواقع يتطلب توفير الأدوات اللازمة و المتمثلة أساسا في اعتماد الادارة بالكفاءات و الأهداف.

خاتمة

استوقفنا هذا الفصل عند محطات عدة استعرضنا فيها مسيرة تطور مناهج تقييم الوظائف و تصميم نظم التأجير، انطلاقا من المفاهيم و النظم التقليدية للأجور القائمة على منطق التأهيل و معيار الأقدمية، تلك النظم التي لا تولي الكفاءات المهنية و القدرات الشخصية المتميزة عناية كبيرة، مما يشكل كبحا للحركية التنظيمية و تعطيلا للطاقات الحية، وصولا إلى النظم الأجرية الجديدة التي اعتنت بالكفاءات و الاستحقاقات الفردية باعتبارها قطب الرحى في الديناميكية التنافسية الجديدة.

كما استعرضنا ضمن هذا الفصل المناهج الجديدة لتقييم و تصنيف الوظائف بالتركيز خاصة على المناهج القائمة على مبدأ الكفاءات، و تسنى لنا عبر ذلك إدراك أوجه التميّز التي تتصف بها هذه الأخيرة و عوامل تفوقها على المناهج التقليدية.

إن الاعتماد المكثف على مناهج التقييم و نظم التأجير الحديثة من قبل المنظمات الغربية على اختلاف أحجامها و تباين أنشطتها، سعيا منها وراء الاستجابة لمقتضيات التحولات الراهنة و كسبا لرهان الاستثمار الفكري و الادارة بالمعارف و الكفاءات، إن هذا الاعتناء يعطي هذه المناهج أهمية خاصة على الصعيدين الأكاديمي و العملي و يدفع مؤسسات الدول النامية إلى الارتقاء بنظمها الأجرية إلى مستويات متطورة تسمح لها بمواكبة التحولات و حيازة القدرات اللازمة لمواجهة التحديات الراهنة، لذلك عرجنا في ختام هذا الفصل على تجربة رائدة في الجزائر في مجال تطوير النظم الأجرية هي تجربة تحديث نظام الأجور في مؤسسة سوناطراك، و خلصنا من ثم إلى اقتراح نظام أجري مبتكر أطلقنا عليه اسم "الأجر المتغير على أساس الكفاءات".

قائمة المراجع

د. حنفي محمود سليمان، ***الأفراد***، دار الجامعات المصرية (بدون تاريخ)

د. سوسن عبد الحميد مرسى، ***إدارة القوى البشرية***، مطابع الولاء الحديثة، 2007-2008

د. عادل حسن : ***إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية***

أ.د. عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة،

د. محمد مرعي مرعي، ***أسس إدارة الموارد البشرية (النظرية و التطبيق)***، دار الرضا للنشر، دمشق، 2006.

المكتب الدولي للعمل، ***التعليم و التدريب من أجل العمل في مجتمع المعارف***، مؤتمر العمل الدولي، الدورة 91، 2003، جنيف.

Batcherman G. & alii., ***The Canadian Workplace in Transition,*** Kingston, IRC Press, 1994.

BIT, ***Changements dans le monde du travai***l, Rapport du Directeur Général, Conférence Internationale du Travail, 95ème Session , 2006, Genève

Bourreau C. et Mignotte G., **Politique de rémunération,** in Dimitri WEISS (Coord.), ***La fonction ressources humaines,*** Les éditions d'organisation, 1992

Boyer L. et Equilbey N., ***GRH. Nouvelles pratiques (Vade-mecum),*** éd. Ems, 2003

Carroll S.J., "Business Strategies and compensation systems", in David B. Balkin et Luis Gomez-Mejia (Editors) ***New perspective on compensation***, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, (1987).

Caroline Grandjean, ***l'Individualisation des Salaires***, La Stratégie des Entreprises, Travail et Emploi N° 2, 1987

Cédric Gaspoz, ***Un système de rémunération des cadres,*** Université de Neuchatel, 2000.

Chatzis K. et al., ***L'Accord A. Cap 2000 : La logique compétence à l'épreuve des faits,*** in Travail et emploi, N° 64, 1995

Citeau J.P., ***Gestion des Ressources Humaines: Principes généraux et cas pratiques***, éd. Armand Colin, 2002, P. 138.

CNPF, ***Objectif Compétences***, Journées Internationales de la Formation, 1998, Tome 6.

Collection des principaux économistes, Tome 13 ; Œuvre complète de David Ricardo, Volume 1, Paris : Osnabrück ; O. Zeller, 1966, Réimpression de l'édition 1847, pages 51-443. Document produit en version numérique par Pierre Tremblay dans le cadre de la collection: "Les classiques des sciences sociales"

Site web: http://www.uqac.uquebec.ca/zone30/Classiques_des_sciences_sociales/index.html

EUSTACHE D. Individualisation des salaires et flexibilité, Travail et Emploi, 1986, 29

Flannery T.P. & al., ***People, Performance and Pay,*** The free press, 1996.

Gerhart B., ***Compensation Strategy and Organizational Performance***, in S.L. Rynes & B. Gerhart (Eds) , Compensation in Organizations: Current Research & Practice, San Francisco, Jossey Bass Publishers, 2000 P. 151-194.

Graham H. T., ***Human Resources Management***, M&E Handbooks: Business & Management, Sixth Edition, 1989

Gupta N., D. Jenkins et W. Currington, ***Paying or knowledge, Myths and realities,*** National Productivity Review, Vol. 5, N° 2, 1986, pp. 107-123.

Hambrick D.C. & Snow C.C., "Strategic reward systems", in C.C. Snow (ed.), ***Strategy,organization design and human resource management***, Greenwich CT : JAI, (1989) pp.929-964.

Henninger-Vacher Marie-Christine, ***Recherche d'une congruence entre stratégie de diversification et politique de rémunération appliquée aux cadres non dirigeants***, Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, Toulouse 1, sd. Bruno Sire (2000)

Katz & Baitsch, ***L'égalité des salaires en pratique***

Kern J. & J.W. Slocum, ***Managing Corporate Culture through Reward Systems***, The Academy of Management Executive, 2005, 19, P. 130-138.

Kerr, J. & Slocum, J.W, ***Managing Corporate Culture Through Reward Systems***, *Academy of Management Executive*, 1, 2, 1987, p. 99-108.

Klarsfeld A. et S. St-Onge, ***La remuneration des competences: Théorie et pratique,*** in Les rémunérations : politiques et pratiques pour les années 2000. J.M. Peretti et P. Roussel, dir. Paris, Ed. Vuibert, Collection entreprendre, Série Vital Roux, 2000, pp. 65-80.

Lamotte B., ***Individualisation des salaries et organization du travail: quelles relations?***, Travail et emploi, N° 57, P. 48 – 59.

LAWLER E., ***Strategic pay: Aligning organizational strategies and pay systems***, San Francisco, Jossey Bass Publishers, 1990

Lawler E.E. & al., ***Creating high performance organizations,*** San Francisco, Jossey Bass, 1995.

Le Boterf G. , " ***De la compétence à la navigation professionnelle*** ", éd. D'organisation Paris, 1997.

Les Cahiers de la Reforme, N° 1, Collection dirigée par A.R. HADJ NACER, ENAG / EDITIONS – 1990

Meignant A., ***Ressources Humaines: Déployer la stratégie,***

Mottez B., ***La Sociologie Industrielle***, Coll. Que sais-je ?, éd. PUF, 1987

Naville P., ***Vers l'automatisme social, Problèmes du travail et de l'automation*** , Gallimard, 1963

ONUDI, ***La Compétitivité par l'Apprentissage et l'Innovation***, Rapport 2002/2003

REICH R., ***L'Economie Mondialisée***, éd. Dunod, Paris 1997.

Sire B., ***La Gestion Stratégique des Rémunérations*** , Editions Liaisons, 1993

Sire B. (dir.), ***Les pratiques de rémunération dans les grandes entreprises. Comparaison France, Angleterre, Québec,*** rapport pour le Commissariat général au plan, Octobre 1998.

Smith A. (1776), ***Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations,*** Traduction française de Germain Garnier, 1881, à partir de l'édition revue par Adolphe Blanqui en 1843.

Site web: http://www.uqac.uquebec.ca/zone30/Classiques_des_sciences_sociales/index.html

Tallard M., ***L'introduction de la notion de compétence dans les grilles de classification : Genèse et évolution***, Sociétés contemporaines, n° 41-42, 2001

Tremblay M. et Sire B., ***Rémunérer les compétences plutot que l'activité ?,*** Revue Française de Gestion, Vol 21, N° 2, Nov.-déc. 1999, p. 129-139.

UBS, ***Prix et Salaires***, édition 2006

Valérie Marbach, ***Rémunération des compétences : proposition de typologie***, GREGOR, Cahier de recherche, Paris, 04/1996

Vergnaud G., " ***A propos de la compétence*** ", Le Monde du 20/12/1995.

Wallace M.J., "Strategic use of compensation : key questions managers should ask",Topics in total compensation, vol.2, n°2, (1987).

Werner S. & Word S.G., ***Recent Compensation Research. An Eclectic Review***, HRM Review N° 14, 2004, P. 201-224.

Zarifian P., ***L'émergence du modèle de la compétence,*** in F. Stankiewicz, dir., Les stratégies d'entreprise face aux ressources humaines, Paris, Economica, 1988, pp : 77-82.

الفصل الخامس
إعداد المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات

د. لعلى نورية

تعتبر المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات آلية في غاية الأهمية لتحديد احتياجات الوظائف النموذجية والعائلات المهنية من مؤهلات وكفاءات موافقة للأداء، الأمر الذي يجعل من بناء العلاقة بين التكوين والشغل بتوافقية أمرا واردا وممكنا خاصة مع ما يعرفه محيط الأعمال من تغيرات مهولة، فلتثمين الموارد البشرية لابد من الاعتماد على أدوات فعالة تسمح بتنظيم محكم للعمل مع دراسة لوضعياته بما يتلاءم مع التطور المهني.

تعتبر المدونات المرجعية للكفاءات والوظائف بمثابة تحديد لمفهوم الدور الذي يجب على الفرد أن يلعبه لتحقيق القيمة من خلال التحديد والتمييز بين مختلف المستويات مع وضع الشروط الأساسية والواجب توفرها لبلوغ قابلية استخدام مقبولة المستوى على الأقل، حيث تعتبر المدونات المرجعية دراسة وتحليل لثلاث أزمنة متتالية تسمح بعملية التكيف المترجمة في تجسيد لواقع توافقي من خلال تحديد للفوارق النوعية والكمية التي يمكن حدوثها نتيجة لتطور الزمن الماضي و متطلبات الزمن الحاضر مع توقع تغيره مستقبلا؛ والتكوين هو الوسيلة لبلوغ ذلك عبر البحث من خلاله على اكتساب الكفاءات المحددة في المدونات المرجعية للكفاءات والمطلوبة حالا ومستقبلا.

أولا) المدونات المرجعية كأداة للتسيير التوقعي للموارد البشرية

1- التسيير التوقعي للموارد البشرية والمدونة المرجعية للوظائف و الكفاءات

بالرغم من أن فكرة التسيير التوقعي ترجع إلى سنوات الستينات إلا أنها أخذت رواجا واهتماما من طرف الباحثين خلال فترة الثمانينات، و قد اختلف الباحثون في تحديد مراحلها بين ثلاث إلى أربع مراحل، حيث أن فترة التسيير التوقعي للأفراد كانت أول مرحلة خلال سنوات الستينات لتليها مرحلة التسيير التوقعي للمسار المهني سنوات السبعينات، لتأتي مرحلة التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات سنوات الثمانينات والتي قسمها الباحثون إلى مرحلتين، مرحلة التسيير التوقعي للوظائف ثم مرحلة التسيير التوقعيي للكفاءات.

إن عملية التسيير التوقعي للموارد البشرية تعتمد على ثلاث مرتكزات أساسية (Estelle M. et Géraldine,1993, pp228-229) بتصرف:

- **الفاعلون** (**Acteurs**): التسيير التوقعي للموارد البشرية عملية يندرج الفرد في مختلف مراحلها كفاعل أساسي ضمن البناء والتحليل الإستراتيجي للمنظمة، و ذلك بالانتقال من التأهيل إلى البحث عن الكفاءات، حيث تحمل هذه الأخيرة بعدين أحدهما فردي من خلال البحث عن الكفاءة الفردية وكذا الجماعية وبعد آخر تقديري في البحث عن مواءمة هذه الكفاءات من خلال تقييمها وتحديد اللازم منها مستقبلا بغية التكيف مع التغيرات.
- **الوظيفة ودفتر المهن** (**Répertoire des métiers**): تحديد مجموعة المناصب المتقاربة، المتكاملة أو القابلة للإحلال مع البحث عن طرق ومناهج تجميعها ضمن وظيفة نموذجية واحدة، إن مجموع هذه المهن والوظائف النموذجية، يشكل قائمة نعبر عنها بدفتر المهن، و هو يضم تسميات وتعاريف مختصرة و مصادق عليها.
- **الوسائل والأدوات**: يحتاج التسيير التوقعي لمجموعة من الأدوات يمكن حصرها في نوعين:

– **أدوات التحليل والتخطيط**: وتضم جميع الأدوات المعتمدة في تحليل مختلف الوظائف وكذا أدوات التحليل التنظيمي والتنبؤ.

– **الأدوات المرجعية**: وتضم الأدوات التي يستند عليها في مراحل التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات والمتمثلة في المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات، توصيف الوظائف، جداول تدفق العمالة، خريطة الوظائف وغيرها.

جدول (6–1): مقارنة بين مراحل التسيير التوقعي للموارد البشرية

المراحل	وضعية الوظيفية	الأهداف الرئيسية	المرجع النظري	الوسائل
التسيير التوقعي للأفراد	الاستخدام الكامل	تسوية الكمية	الإدارة العلمية	نماذج التحول والأمثلة
التسيير التوقعي للمسار لمهني	الاستخدام الكامل	الرضا في العمل والفعالية	مدرسة لعلاقات الإنسانية	تخطيط فردي للحياة لمهنية
التسيير التوقعي	التوظيف	الحلول دون الوقوع	المؤسسة المواطنة	دفتر المهن وبطاقة

للوظائف		في الأزمة		الوظائف
التسيير التوقعي للكفاءات	التوظيف	قابلية الاستخدام	نماذج مرنة للإنتاج	مرجعية الكفاءات والوظائف

المصدر: Gilbert P, 1999, p72

2- ماهية وأهمية المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات

تحرص المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات على تحديد وتعريف الكفاءات الضرورية أو اللازمة لأداء جيد لوظائف محددة وقابلة للتطوير، فهي تسمح بوصف معالم المهن من خلال مساهمتها في تشخيص الكفاءات اللازمة مع تحديد لدرجة تطويرها بطريقة فردية نحو وظائف جديدة.

2-1- ماهية المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات

المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات أداة ووسيلة لإدارة ومرافقة المسارات المهنية بتأطير كاف لتطوير الكفاءات استجابة لاحتياجات الوظائف (Catherine .D, 2012, p04)، من خلال التحليل المعمق للوظائف مع إدراك تام وواضح للكفاءات المعبر عنها بأداء الأنشطة، فأداء النشاط تعبير صريح عن اكتساب الكفاءة (Gilbert P et Parlier M , 1992, p 44).

إن المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات إذن هي عبارة عن جمع أو توفيق بين مرجعية الوظائف ومرجعية الكفاءات من خلال الوصف الدقيق والتحليلي لما تضمنته كل وظيفة من بيانات مفصلة مع تحديد للمواصفات والشروط الواجب توفرها في شاغل الوظيفة ومن ثم بلورة إطار مرجعي للكفاءات يمكن من معرفة وضبط خرائطية الوظائف الموجودة والبيانات المكونة لها مع جرد للمعايير التي تتطلبها كل وظيفة.

و عليه فإن المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات هي مجموعة من العناصر ذات الصبغة التقنية والمكونة من:

- **منصب العمل** : مجموعة من المهام والمسؤوليات المؤطرة ضمن تنظيم هيكلي تحدد الدور و الموقع الذي يشغله الفرد في المنظمة (Janine Dufou , 1987 , p28)، فهو ما يتفرع عن

الوظيفة، يحمل درجات و مسميات وظيفية تكون فردية أو متعددة. فمنصب العمل لايرتبط بشاغله بل بالمهام و الأنشطة ذاتها.

- **الوظيفة**: مجموعة من مناصب العمل النوعية القريبة والمشتركة فيما بينها من حيث المهام، الاختصاص والمسؤولية.
- **المهنة**: مجموعة من الأعمال المتماثلة في كثير من المنظمات، فهي معنى تجريدي يضم وظائف متعددة تضم أعمال متماثلة يقوم بها مختلف الأفراد بغض النظر عن المنظمات التي تمارس فيها هذه الأعمال، و لئن كان مفهوم العمل يتجاوز الأفراد ويرتبط بمنظمة محددة، فإن مفهوم المهنة يتجاوز الأفراد والمنظمات (مجموع المناصب ينشئ وظيفة و مجموع الوظائف ينشئ مهنة) (الهيئة الاتحادية للموارد البشرية، 2013، ص 6-8)، فالمهنة إذن عبارة عن مجموعة وظائف متشابهة ومنتمية لمجال عمل محدد.
- **الأسرة المهنية**: مجموعة من المهن تخص الوظائف الكبرى للبناء الوظيفي والاستراتيجي.
- **الكفاءة**: اعتبر G. Leboterf الكفاءة كحرباء لتعدد وتلون تعاريفها بالرغم من تقارب البعض منها فهي مدلول مطاطي متعدد الأبعاد والدلالات متباين في محتواه ومفهومه حيث تم تعريفها على أنها:

- القدرة على أداء المهام المهنية الموكلة إلى شخص ما، من خلال مجموع معارفه النظرية، العملية وكذا السلوكية في إطار معين (Held et J.M. Riss, 1998, p35)،
- التنسيق بين المعرفة والقدرة يعبر عنها بالممارسة مما ينتج معارف سلوكية (J.Aubert et P.Gilbert, 2013)،
- التمكن من المعلومة من خلال الاستيعاب الجيد الذي يترجم كمقدرة على الممارسة والأداء بشكل قابل للقياس والمحددة بالخصائص الشخصية للفرد (Ewan Diryet Alain Iribarn, 2001, pp49-51)،
- مجموعة محددة من المعارف، السلوكيات المعيارية وطرق التحليل التي تشغل دون الحاجة إلى تكوين آخر (C.L. Leboyer, 2009, pp22-23).

من خلال التعاريف المقدمة نلتمس تلازم المعرفة بالكفاءة واعتبار هذه الأخيرة خاصية ضمنية يمتاز بها الفرد تجمع بين المعرفة والممارسة والسلوك، ومن هذا المنطلق حدد.Caspar P و .Carre P خمس مقاربات لتحديد مدلول الكفاءة:

- المعارف
- المعارف العملية
- المعارف السلوكية
- المعارف العملية والمعارف السلوكية
- الكفاءات المعرفية (Carre P. et Caspar P, 1999).

أما المقاربة الأكثر شيوعا فهي المحددة بالأبعاد الثلاثة للكفاءة و هي التي صاغها T.Durand وفق التركيبة التالية:

- المعرفة (النظرية): وهي مجموع المعلومات المهيكلة والمنظمة بتناسق يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها.
- المعرفة العملية (التطبيق): وهي القدرة على الإنجاز من خلال الاستعمال الجزئي أو الكلي للمعارف، الخبرات والقيم وغيرها، بطريقة صريحة أو ضمنية.
- المعارف السلوكية (المواقف): هي مجموع القدرات التي تسمح بتبني سلوك ملائم مع وضع عملي معين.

2-2- أهمية المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات:

إن التغيرات الجذرية التي تشهدها بنية الأعمال جعلت من البحث عن العمالة الملائمة للاحتياجات ضرورة ملحة بغية ضمان تكيف و بقاء المنظمات و اكتساب المزايا التنافسية ، مما رفع من رهان التسيير التوقعيي للموارد البشرية عامة والمدونات المرجعية للوظائف والكفاءات خاصة، على اعتبار أن هذه المدونات تسمح بـ :

- ➢ تحديد التركيبة البشرية الملائمة والقادرة على إنجاز النشاط مع الالتزام بمتطلبات الأداء.
- ➢ معرفة جيدة لمجموع الوظائف الممارسة مما يساعد على قراءة جيدة للوظائف وتطورها.

- عقلنة عمليات التوظيف من خلال التصفية والاستقطاب الملائمين للمؤهلات المهنية التي تستجيب للمواصفات الوظيفية.
- تنميط مسارات التأهيل المرجعية من خلال توجيه الموظفين نحو مختلف مراحل حياتهم المهنية وكذلك إيجاد وفرة من الكوادر ذوي مؤهلات عليا، مع خلق توافقية بين المسار المهني المرغوب فيه من طرف الموظف والمسار المهني المتوقع من الهيئة المستخدمة.
- استعمال المرجعية كأداة لتقييم موضوعي وشفاف للموارد البشرية من خلال تمكين مسؤولي التقييم من تحديد الأهداف للعاملين بما يسمح بتقييم مردوديتهم اعتمادا على النتائج المحصل عليها.
- إعداد برامج ومخططات للتكوين بما يتلاءم والاحتياجات الحقيقية للموظفين آخذين في الاعتبار متطلبات الوظائف، الكفاءات المحازة والكفاءات المطلوبة. (مجلة المالية لوزارة الاقتصاد والمالية المغربية، 2011، ص 07).

ثانيا) مدونات الوظائف أساس لبناء المدونات المرجعية للكفاءات

إن إعداد مدونات للوظائف (دفتر الوظيفة النموذجية) أول لبنة يتم وضعها لبناء نظام مرجعي للوظائف و الكفاءات بحيث يتم على أساسها إعداد مدونات الكفاءات، و تعتبر جميعها من أدوات التسيير التوقعي للموارد البشرية.(CEDIP14a,2000,p04).

1. مدونات الوظائف أداة مرجعية مهنية

إن مدونات الوظائف هي عبارة عن دفاتر لتحديد الوظائف النموذجية التي تسمح بوصف الأنشطة الحالية و الأنشطة المحتملة مستقبلا، فهي إذن وسيلة اتصال بين الأطراف الفاعلة و المتدخلة في تحديد و تقييم الوظائف.

1.1 دفتر الوظائف النموذجية

إن دفتر الوظائف النموذجية هو تقديم للتقارب المهني الموجود بين العائلات المهنية و العائلات المهنية الفرعية المكونة لها من خلال تبويب و ترتيب الوظائف النموذجية بغرض تشكيل قاعدة مشتركة للوظائف (Thierry.D,,Saucet,1993,p59).

ماهية الوظيفة النموذجية

تم اقتراح هذا الاصطلاح الجديد (الوظيفة النموذجية) من طرف مركز الدراسات والبحث في الوظائف والمؤهلات CEREQ سنة 1974 ليكون بمثابة قاعدة أساسية في إعداد الفهرس الفرنسي للوظائف، و تعبر الوظيفة النموذجية عن تجميع لمناصب العمل التي تضم مجموعة من أنشطة متماثلة و تتطلب كفاءات متقاربة (Guide pour l'élaboration des profils d'emplois ITA. Paris : CNRS-DRH, 2001, p 9).

مميزات الوظيفة النموذجية

إن الوظيفة النموذجية كما أسلفنا هي مجموع مناصب أو وضعيات العمل التي تحدد ضمنها مهام و أنشطة متماثلة مع ما يتلاءم و يتوافق معها من قدرات، مهارات و كفاءات متماثلة متشابهة أو متقاربة، و بالتالي فإن الوظيفة النموذجية تتميز بـ:

- التصميم و البناء المنهجي المرتكز على تحليل وضعيات العمل و محتوياتها مع تحديد العوامل المشتركة بين مجموعة من مناصب أو وضعيات العمل (Rapport CNRS, 2011,pp06-07).
- تركيبة مرتبة للوظائف، تسمح بتحديد الموارد و الاحتياجات الحالية مع تقديم مقاربة أكثر وضوحا للاحتياجات المستقبلية المبنية على تطور الوظائف تغيراتها المحتملة.
- صورة تجميعية لمختلف المناصب دون مراعاة لتقسيم العمل، للانتماء الوظيفي للأفراد أو للرتب التي ينتمون إليها.
- مقاربة مشتركة لتسيير الموارد البشرية اعتمادا على مبدأ الإدارة بالكفاءات، بحكم أن الكفاءات المتماثلة تسمح بشغل عدة وظائف أو المناوبة بينها.

2.1 بين دفتر الوظائف النموذجية و خريطة الوظائف النموذجية

إن خريطة الوظائف النموذجية تركيبة أعم و أشمل من دفتر الوظائف النموذجية، و الشكل التالي يبرز فكرة احتواء الخريطة الوظائف النموذجية لدفاتر الوظائف النموذجية.

جدول (6–2): خريطة الوظائف النموذجية

العائلة المهنية 01			العائلة المهنية 02	العائلة المهنية 03
العائلة المهنية الفرعية 01	العائلة المهنية الفرعية 02	العائلة المهنية الفرعية 03		
منصب عمل 01				
منصب عمل 02	الوظيفة النموذج أ			
منصب عمل 03				
منصب عمل 04				
منصب عمل 05				
منصب عمل 06	الوظيفة النموذج ب	الوظيفة النموذج ب		
منصب عمل 07				
منصب عمل 08				
منصب عمل 09				
منصب عمل 10	الوظيفة النموذج ج	الوظيفة النموذج ج	الوظيفة النموذج ج	الوظيفة النموذج ج
منصب عمل 11				
منصب عمل 12				

المصدر: Françoise Kerlan,2012,p89

تقتصر بعض مناصب العمل الخاصة بعائلة مهنية واحدة على إحدى العائلات المهنية الفرعية المكونة لها (الوظيفة)، و قد تشترك في أكثر من واحدة (الوظيفة النموذج ب)، و هناك من الوظائف النموذجية ما تشترك في أكثر من عائلة مهنية (الوظيفة النموذج ج).

مثال:

العائلة المهنية: الموارد البشرية

العائلات المهنية الفرعية :التكوين، التوظيف...

الوظيفة النموذجية : حافظ أمانات، تقني، عون إداري...

الفرق بين دفتر الوظائف النموذجية و خريطة الوظائف النموذجية يتجسد في الهدف و المعلومات المقدمة في كليهما، فالأداتين متكاملتين يجمع بينهما الاعتماد على الوظيفة النموذجية و العائلة المهنية الأساسية أو الفرعية.

جدول رقم (03): الفرق بين دفتر الوظيفة النموذجية و خريطة الوظائف النموذجية

	خريطة الوظائف النموذجية	دفتر الوظائف النموذجية
الهدف	- ملف عام يقدم نظرة إجمالية عن الوظائف النموذجية في مؤسسة أو قطاع معين. - تجميع الوظائف النموذجية حسب العائلات المهنية. - تقديم المفاتيح للولوج إلى دفاتر الوظائف النموذجية.	- تصميم تفصيلي عن كل وظيفة نموذجية موجودة على الخريطة. - تقديم وثيقة عملية متضمنة كل المعلومات الخاصة بمنصب العمل قابلة للاستعمال حالا و متضمنة للتوقعات المستقبلية.
المعلومات المقدمة	نموذج شجري لجميع الشبكات المحددة	الوظيفة النموذجية (مهام، أنشطة،...) ↓ الكفاءات الإستراتيجية (الأداء المنتظر) ↓ الموارد المطلوبة و المكتسبة لـ (المعارف، المعارف الفنية، المعرفة العلاقاتية و السلوكية).

المصدر: La lettre du CEDIP, juin 2000, p05 N:14a

2. مراحل إعداد دفتر الوظائف النموذجية

تتعدد مراحل إعداد دفتر الوظائف النموذجية بتعدد المصادر القاعدية المتوفرة لإعداده و يمكن حصر هذه المراحل استنادا إلى (Thierry.D et Saurry.D ,1993,p54) كالتالي:

1.2 تحديد الوظائف النموذجية

إن تحديد الوظائف النموذجية يعتمد أساسا على سعة الدفتر الذي يحدد بدوره حسب الهدف من إعداده، مجاله و المستويات التي تندرج ضمنه، و يمكن تشبيه ذلك بشبكة الصيد التي كلما كانت أعينها اكبر كان صيدها أقل، و قلة عدد الوظائف النموذجية من شأنه أن يسهل

تحليلها و تقديم تفاصيل أكثر عنها،مع سهولة الولوج إليها و العكس صحيح، و بذلك تزيد سعة الدفتر أو تنقص.

و تحديد الوظائف النموذجية قد يكون إما تصاعديا (bottom-up) انطلاقا من المناصب الفردية ثم تجميعها ضمن عائلات مهنية فرعية ثم عائلات أساسية، أو تنازليا (top-down) بوضع العائلات المهنية أولا ثم العائلات المهنية الفرعية لتليها الوظائف النموذجية؛ و اختيار إحدى الطريقتين يعتمد على مستويات المركزية و اللا مركزية في التدرج السلطوي، فكلما كان تمركز السلطة كلما كان الاعتماد على التنازلي و العكس صحيح... في حين أن بعض المنظمات تعتمد التقنيتين معا ليتم التلاقي و جمع أكبر قدر من المعلومة لبلوغ تقارب و توافقية أكثر مع الوضع السائد في زمن إعداد الدفتر و تقدير أكثر تعبيرا في الزمن المستقبلي.

2.2 مسارات العبور

إن احتمال الانتقال من وظيفة إلى أخري يطرح إشكالية تحديد مسارات العبور قبل تجميع المناصب و ذلك للتقارب الموجود بين الوظائف مع تماثل و تشابه في الكفاءات المطلوبة لأدائها، و قد تعددت النماذج المقترحة لتجسيد ذلك خاصة مع وجود تقارب أفقي، و المقصود به نفس مستوى التعقيد و التركيبة لمناصب العمل المجمعة، و آخر عمودي بالاعتماد على تزايد مستوى التعقيد من الأنشطة الأولية و البسيطة إلى تلك المتسمة بالخصوصية و التميز.

حدد (Mallet.L,1991,pp 54-55) التقاربات و صنفها على النحو التالي:

- **التقارب الإحلالي (الاستبدالي)** : تحدد مسارات العبور الخاصة بالأفراد الممكن إحلالهم محل بعضهم البعض بين مناصب محددة مع قابلية التكيف في زمن يتم تحديده مسبقا من خلال إمكانية قياسه، الأمر الذي يسمح بإخراج الفرد من معادلة (الفرد/منصب) إلى معادلة ترتكز على منطق الكفاءة، المهارة و غيرها من المتطلبات الوظيفية، ليصبح بالتالي الإحلال هو القاعدة العامة بين المناصب التي تحتاج قدرات و مهارات متشابهة.

إذا كان المنصبان (أ) و (ب) مثلا يحتاجان قدرات متشابهة يمكن بالتالي للشخص القادر على شغل المنصب (أ) أن ينتقل بسهولة ألى المنصب (ب).

- **تقارب المحتوى** : وجود مهام و أنشطة أساسية مشتركة تجعل العبور من منصب إلى أخر سهل و سلس دون الحاجة إلى التكوين.

إن مسارات العبور تعتمد على تسيير المسار المهني للأفراد حيث أن هذا المسار عبارة عن مسلك يتدرج فيه الفرد بمروره بمجموعة من الوظائف المتشابهة خلال حياته الوظيفية سواء بواسطة الحركية العمودية (الوظائف الرأسية التي ينتقل إليها الفرد عن طريق الترقية) أو الحركية الأفقية أي الانتقال في نفس مستوى الهيكل التنظيمي (النقل الوظيفي الأفقي) (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص546).

3.2 تسمية الوظيفة النموذجية و تعريفها

إن تحديد تسمية للوظيفة النموذجية لا يعتمد على توفر خصائص تعبر عن الهوية المهنية الحقيقية التي تحويها الوظيفة النموذجية (Le Boterf, 2000, p.209)، بل ينبغي أن تكون التسمية ذات معنى حقيقي معبرة في دلالتها دون الحاجة إلى وجود مفاهيم إضافية، مع ضرورة إدراج تعريف بسيط من حيث الصياغة عميق من حيث المغزى يحدد المميزات الأساسية للوظيفة النموذجية و يبرز أهم معالمها.

4.2 المصادقة على الدفتر و صيانته

تهدف عملية مراجعة دفتر الوظائف النموذجية إلى المصادقة عليه للتعبير عن إمكانية استعماله و تكون هذه المصادقة عمليا من خلال تعبير الأفراد عن مطابقة الدفتر لمحتوى المناصب التي يشغلونها من جهة، و مصادقة سلطوية من طرف الإدارة المعنية بذلك للتأكد من أن الدفتر شامل لجميع الوظائف و المناصب من جهة ثانية.

لضمان المصادقة العملية و/أو السلطوية على دفتر الوظائف المرجعيةالنموذجية لابد من توفر مجموعة من الخصائص، نذكر منها:

أ. **لغة اتصال مشتركة** : يعتبر الدفتر بمثابة وسيلة اتصال بين مختلف المستويات لما يتضمن من وصف لمهام و أنشطة مناصب العمل الحالية و المستقبلية، و تحديد لمسارات العبور فيما بينها، إضافة إلى توضيح الهوية المهنية للأفراد و منحهم احتمالات و فرص الحركية الممكنة.

ب. **أداة ديناميكية** : يحدد الدفتر الوظائف النموذجية الحالية و توقعاتها المستقبلية خلال فترة زمنية محددة مما يجعل منه أداة لإدارة التغيير في المنظمة (Batal.C,1993, pp.174-175).

ثالثا) المدونة المرجعية للكفاءات

إن انتقال الاهتمام من التسيير التوقعي الكمي الجماعي إلى التسيير التوقعي النوعي الفردي، جعل من الكفاءات محط اهتمام الدارسين و الممارسين على حد سواء خاصة و أن الكفاءة تشكل حجر الزاوية و نقطة العبور بين الفرد و وظيفته، الفرد و التكوين و الوظيفة بمختلف صيغ العلاقة ثنائية أو ثلاثية الأطراف، لذلك تعددت أنواع الكفاءات و تعددت تصنيفاتها، فصار لابد من وجود أداة مرجعية تحدد و تصنف على أساسها استجابة لمتطلبات الوظيفة و احتياجاتها (Philippe.P.2001).

1- أهداف المدونة المرجعية للكفاءات و تصنيفها

إن مرجعية الكفاءات أداة يتم إعدادها انطلاقا من مرجعية الوظائف، و هي تعتبر كمرجع للتعريف بالكفاءات المطلوبة و تصنيفها.

1-1- ماهية المدونة المرجعية للكفاءات

إن مرجعية الكفاءات هي ما يستند عليه في تحديد الكفاءات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة و التي تتلاءم مع المهام و الأنشطة الموكلة إليه و المحددة هي الأخرى في مرجعية الوظائف، و على هذا الأساس تعددت تعاريف المدونة المرجعية للكفاءات و تعددت معها طرق التصنيف، حيث عرفت على أنها:

*تصنيف للكفاءات المرتبطة بالتشغيل و التي تشكل الأداة النوعية لملائمة الكفاءة لمتطلبات بيانات التوظيف، الحركية و التكوين (Reinbold.M.F et Breillot,1993,p116).

*جرد للكفاءات للقيام بمهنة معينة من خلال تحديد الكفاءات الأكثر لزوما لممارسة المهام المحددة في مرجعية الوظائف (Philippe Lorino,2000,p78).

نخلص من خلال التعريفين السالفين إلى أن المدونة المرجعية للكفاءات وثيقة رسمية تتكون من مجموعة من البطاقات الكفاءاتية التي تتضمن ثلاثة أنواع من المعلومات:

*معلومات عن العائلة المهنية الأساسية و الفرعية التي تنتمي إليها الوظيفة (منصب العمل أو وضعية العمل)؛

*معلومات عن الكفاءات: و تضم المعارف، المعارف العملية و المواقف التي يتطلبها التشغيل و التكوين في الوظيفة؛

*معلومات عن العبور و تخص الوظائف أو مناصب العمل الممكن شغلها و المعتمدة على الكفاءات المكتسبة و التي نميز من خلالها بين:

– العبور السهل (Passage aisée): تكون تغطية الكفاءات للوظيفة النموذجية سهلة العبور إلى الوظيفة النموذجية الهدف (محتمل الانتقال اليها) لتضمنها معارف و كفاءات مشتركة.

– العبور الوشيك (Passage eventuel): يكون العبور هنا وشيك الحدوث على اعتبار أن الكفاءات الضمنية و السلوكية لا يمكن تحديد تغطيتها للاحتياجات إلا من خلال الملاحظة و التحقق من الأداء.

– العبور الممكن (Passage accessible): يكون العبور سهلا بالنسبة للكفاءات الأساسية المشتركة في حين ان تغطية الكفاءات المهنية تكون قليلة أو محدودة جدا (Note de l'observatoire des métiers, 2000, p.03).

إن المدونة المرجعية للكفاءات ضرورية للتسيير التوقعي للموارد البشرية على اعتبار أن هذه الأخيرة تشكل سيرورة من التحولات يتم من خلالها بناء وضعيات وظيفية، أهداف ووسائل مميزة لتراكم وتصحيح ممارساتي لبلوغ حالات أكثر توافقية بين الفرد، الكفاءة والوظيفة حيث أن هذا الانتقال من التسيير التوقعي للأفراد إلى التسيير التوقعي للكفاءات مر بثلاث تصورات:

- الانتقال من التكنوقراطية إلى التساهمية: وذلك بالانتقال من مسؤولية الفرد الواحد عن تسيير الموارد البشرية إلى المسؤولية الشاملة (أي مسؤولية عدة أطراف)، لتصبح مهمة للجميع.
- الانتقال من المجرد إلى الملموس: الانتقال من استعمال الأداة الرياضية إلى الاعتماد على التجربة ثم إلى تسيير الظاهرة.
- الانتقال من النوعية إلى الملاءمة: الانتقال من اختيار نوعية الوسيلة إلى التركيز على ملاءمتها والاهتمام بتوافقيتها مع الاحتياجات وأدائها للدور كما ونوعا.

1-2- تصنيف الكفاءات

تعددت طرق و مقاربات تصنيف الكفاءات، نذكر منها:

التصنيف الأول : (Carre P. et Caspare P. ,1993)

- مقاربات المعارف النظرية.
- مقاربات المعارف العملية.
- مقاربات السلوك و المواقف.
- مقاربات المعارف النظرية، العملية و المواقف.
- مقاربات الكفاءات المعرفية.

التصنيف الثاني : **حسب** (Le boterf G., 1997 et 2008)

- المعارف النظرية
- المعارف الاجرائية Savoirs procéduraux
- المعارف العملية الفكرية Savoirs faire cognitifs
- المعارف التطبيقية Savoirs faire expérientiels ou Savoirs pratiques
- المعارف العملية العلاقاتية Savoirs faire relationnels

التصنيف الثالث: اعتمد على الزوايا المنظور من خلالها للكفاءات، حيث ميز بين بعدين أساسيين:

أولا: من حيث نوعيتها المهنية، يمكن التمييز بين:

- النوع الأول: يميز بين ثلاثة أنواع من الكفاءات: الفكرية، التقنية، والإنسانية.
- النوع الثاني: الكفاءات الخاصة والكفاءات المشتركة.

ثانيا: من حيث الحيازة: يمكننا التمييز بين نوعين أيضا:

- النوع الأول: الكفاءات الفردية، الجماعية والتنظيمية.
- النوع الثاني: الكفاءات المتاحة و الكفاءات اللازمة.

في حين يصنف آخرون على النحو التالي:

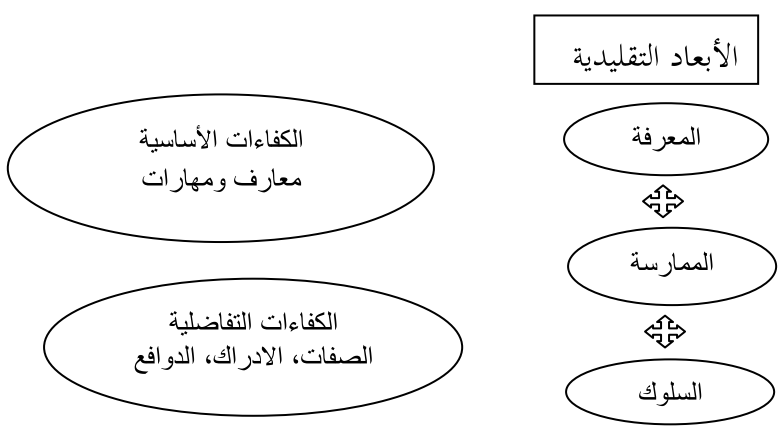
أ- النوعية المهنية:

- الكفاءات الفكرية (التصورية): ترتبط بالإطارات العليا، فهي تشمل الإدراك الجيد لعلاقات المنظمة بالمحيط مع القدرة على فهم وتحليل السياسات والأهداف الإستراتيجية التنموية.
- الكفاءات الإنسانية (السلوكية أو العقلاقاتية): تخص المستويات الإدارية الوسطى و تتعلق بالاتصال والتواصل من خلال الفهم والتعاون وبناء علاقات العمل.
- الكفاءات التقنية: تخص المستويات الإدارية الدنيا، وتتعلق بالإلمام والتحكم بمعارف متخصصة تترجم بالقدرة على الأداء ضمن نطاق التخصص.
- الكفاءات الخصوصية: وهي الكفاءة اللازمة في إطار منصب عمل معين، وهناك من يعرفها بالكفاءات التقنية.
- الكفاءات المشتركة: وهي الكفاءات التي تتطلبها العديد من المناصب وتستعمل لإنجاز العديد من المهام اليومية أو الظرفية.
- الكفاءات الأساسية: وهي كل ما يخص المنظمة و يمنحها تميزا عن باقي منافسيها.
- الكفاءات التمييزية (التفاضلية): تعبر عن كفاءات الأفراد داخل المنظمة والتي تميز بين فرد وآخر في الأداء وتشمل الصفات الذاتية، الدوافع، الثقة في القدرات والسعي لتنميتها.

ب- درجة الحيازة: يعتبر هذا التصنيف الأكثر شيوعا وتداولا.

- الكفاءات الفردية: وهي الكفاءات المسؤولة عن تطوير المسار المهني للأفراد، وهي تتعدى المعرفة، الممارسة و السلوك لتشمل الصفات العبقرية والخاصة التي تسمح بالتميز والتفرد.

شكل رقم (6-1): أبعاد الكفاءة الفردية



المصدر: H.Matmati et M. Le Berre, 2005, p130 بتصرف

- الكفاءات الجماعية: وهي مجموع الكفاءات الفردية لمجموعة أو فريق عمل من خلال القدرة على التحكم في التفاعلات التي تتم بين أفرادها، فهي إذن ليست مجرد تجميع بل مزج وتناسق كبيرين للكفاءات الفردية، وقد أشار C. Sauret إلى أبعاد الكفاءات الجماعية:
  - التداوب (La synergie): التفاعلات القوية بين أعضاء المجموعة؛
  - التضامن(La solidarité): تربط كل فرد بشبكة التعاون داخل الفريق؛
  - التعلم(Apprentissage): القدرة التأهيلية للجماعة؛
  - الصورة العملية للجماعة (Image opérative collective): وجود تمثل مشترك للعمل؛
  - التقنين واللغة المشتركة(Code et langage communs): تعميم المرجعية على الأعضاء.

و عليه فإن الكفاءات الجماعية عبارة عن مهارات مشتركة، شبكة اتصال تنسق النشاطات وذاكرة جماعية تسمح باتخاذ قرارات متناسقة (ثابتي ح.، 2013، ص ص129-130).

أما V. Michaux فقد قدم مفهوما للكفاءات الجماعية ضم أربعة أوجه:

- كفاءات جماعية كبناء مشترك: وتترجم في كل فعل أو نشاط جماعي لفريق العمل.
- كفاءات جماعية للتغيير في العمل: تعبر عن كل تحكم أو منهج جديد، تكنولوجيا جديدة، تدريب جماعي.
- كفاءات جماعية للتشارك بقيادة وتوجيه من ذوي الخبرة: تترجم بتشكيل فرق للتخطيط، التنمية، المشاركة وتبادل المعارف.
- كفاءات جماعية كتسيير للأنشطة اليومية، اتصال، تعاون، تغيير في المجموعات (V.Michaux, 2005, p47).

- الكفاءات التنظيمية: يطلق على هذه الكفاءات صفة التنظيمية على اعتبار أن المنظمة مجموعة من الأفراد تمتاز بكفاءات فردية وأخرى جماعية حسب تعدد الوظائف، الأدوار والمهام، مما يطرح مشكلة تعدد من التسميات للكفاءات التنظيمية (الكفاءات المميزة الكفاءات الأساسية، الكفاءات المركزية، الكفاءات الديناميكية، الكفاءات الجوهرية، الكفاءات الأصلية، ...الخ.).

و يرى العديد من الباحثين إمكانية تصنيف الكفاءات التنظيمية إلى صنفين:

التصنيف الأول يعتمد على اختلاف خصائص الكفاءات في حيازة القدرة التنافسية:

- كفاءات قاعدية C. de base: تؤهل المنظمة لممارسة نشاطاتها بفعالية
- كفاءات مميزة C. distinctives: تمكن المنظمة من اكتساب مزايا تنافسية
- كفاءات جوهرية C. clés: كفاءات مميزة و غير قابلة للتقليد.

أما التصنيف الثاني فيعتمد على المستويات الموجودة في المؤسسة ودرجة تعقيدها، و يميز بين الكفاءات الوظيفية، الكفاءات المتخصصة و الكفاءات بين الوظائف.

جدول (6-3): تصنيف الكفاءات حسب Quelin B. et Arregle (1999)

كفاءات تنظيمية	- مسار التنسيق - سلوك والتزام إداري - إدارة الأداء والتحفيز
كفاءات ما بين الوظائف	- إدارة منتوجات جديدة - خدمة ودعم الزبون - إدارة الجودة
كفاءات وظيفية	- بحث وتطوير - الإنتاج - التسويق
كفاءات خصوصية	معارف وممارسات فردية خاصة

المصدر: Eric Lamarque, 2000, p09

و قد تطرقنا من قبل إلى تصنيفات أخرى للكفاءات إلا أننا يمكن إجمال هذه التصنيفات و ترتيبها على النحو التالي:

- مدة اكتساب الكفاءة
- مستوى الفعالية في الوظيفة
- احتياجات الأنشطة الأساسية و ذات الأولوية.

2- إعداد المدونة المرجعية للكفاءات

المدونة المرجعية للكفاءات أداة فعالة لقيادة الموارد البشرية من خلال هندسة المهن و تحديد إمكانيات رأس المال البشري من منظور استراتيجي يسمح بضمان قابلية الاستخدام.

2-1- قواعد مراجعة الكفاءات

لمراجعة الكفاءات خمس قواعد (E.Le cœur, 2008):

- أولا: نقل الهدف و الغاية من تقييم المهام إلى الكفاءات: حيث يصبح الهدف من انجاز المهام يتعدى البحث عن النتائج ليصل إلى تقييم طريقة أدائها؛
- ثانيا: التقييم الفردي: هنا تبرز أهمية إدارة المسارات الفردية ليصبح الفرد أكثر تمكينا و أكثر أداء، مع ضرورة إيجاد علاقة أكثر شفافية للانتقال **من** تخطيط المسار المهني إلى إدارته.
- ثالثا: توسيع مجال الاختيار: إن تصنيف الكفاءات و تحديد متطلبات كل وظيفة يسمح للفرد برؤية خيارات متعددة تتيح له إمكانية ترشيد اتخاذ القرارات.
- رابعا: توجيه تنمية الكفاءات: تضمن المدونات المرجعية للكفاءات توجيه سلوك و مواقف الأفراد بشأن اكتساب الكفاءات و تنميتها.
- خامسا: تسهيل التعديل التنظيمي Ajustement Organisationnel: تسمح المدونات المرجعية للكفاءات بتحديد الكفاءات المطلوبة لكل منصب عمل مما يسهل عملية الإسقاط و الانعكاس الهادف لتقييم قدرات تكيف الأفراد.

2-2- مراحل إعداد المدونة المرجعية للكفاءات

لإعداد مرجعية الكفاءات لابد من المرور بمجموعة من المراحل و التي تتعدد هي الأخرى حسب سعة المرجعية و التي نذكر منها حسب ما أورده (David Hindley et Peggy Aparisi, 2008, pp. 40-42).

- **التحضير لإعداد المدونة المرجعية للكفاءات:** تحديد الإطار المفاهيمي للكفاءات، اختيار المقاربات الملائمة، تحديد الطرق و الأدوات و الأطراف الفاعلة الواجب إشراكها في إعداد المدونة.
- **رسم المجال الكفاءاتي**: يتم ذلك بتحديد تصنيف الكفاءات المعتمدة مع تحديد فروعها إضافة إلى وضع هيكل تنظيمي للكفاءات و وضع ترميز لترتيبها.
- **تحديد المستويات الكمية و النوعية للكفاءات:** من خلال بناء سلم يحدد مستويات الكفاءات وفق مقاربة كمية، مع تحديد مضمون كل مستوى و ترجمة ذلك إلى سلوكيات.

- **مراجعة المدونة المرجعية للكفاءات:** من خلال إسقاط مجالات الكفاءات و مستوياتها على المدونة المرجعية للوظائف و ذلك بمراجعة التطابق و التوافق بين سلم المستويات و البنية الوظيفية (العائلة المهنية، العائلة المهنية الفرعية، الوظيفة، منصب العمل...)، مع تحديد طرق، أدوات، معايير و مؤشرات تقييم الكفاءات (المطلوبة و المكتسبة)، إضافة إلى قياس الفوارق و الانحرافات بغرض التنمية أو الترقية الوظيفية.
- **المصادقة على المدونة المرجعية للكفاءات:** وفق نفس المبدأ المعتمد في المصادقة على المدونة المرجعية للوظائف مما يمنح مدونة الكفاءات مشروعية النشر و الاستعمال.
- **صيانة المدونة المرجعية للكفاءات و تحديثها:** من خلال البحث في التغيرات التي تطرأ على مدونة الوظائف و تركيبة الكفاءات و ذلك عبر إشراك مستعملي المدونتين.

و عليه يمكن القول أن هناك تكامل و تلاحم قويين بين مدونة الوظائف و مدونة الكفاءات على اعتبار أن الأولى تشكل مدخلا يتم على أساسه بناء و تكييف النظام المرجعي للكفاءات (Thierry.D et C Saurret ,1993 ,p 92).

رابعا) الدعائم المرجعية لمدونة الوظائف و الكفاءات

يستند تصميم مدونات الوظائف والكفاءات الخاصة بالمؤسسات و قطاعات النشاط على دعائم مرجعية ذات مستوى دولي، اقليمي أو وطني، بغية ضمان قدر من التوافق أو التطابق فيما يتعلق بأسماء المهن و محتوياتها، في ظرف يتسم بتزايد وتيرة الحركية الدولية للعمالة، و اشتداد حدة التنافسية الدولية في مجال استقطاب الكفاءات، لذلك سنحاول فيما يلي استعراض التصنيفين المعياريين للمهن: الدولي و العربي، ثم نعرج على المدونة الجزائرية للوظائف و المهن.

1- التصنيف الدولي المعياري للمهن [(141)]

تعتمد معظم دول العالم على التصنيف الدولي المعياري للمهن *Classification Internationale Type des Professions (C.I.T.P.)* المعتمد من طرف المنظمة الدولية للعمل

[141] أ.د. ثابتي الحبيب و أ.د. بندي عبد الله عبد السلام، تحديد مناهج و أدوات تحليل العمل و توصيف الوظائف: مدخل الكفاءات، ديوان المطبوعات الجامعية. وهران، 2012، ص. 410-411.

O.I.T.، و الذي يتم تحديثه كل 20 سنة، و يعود تاريخ آخر تحديث لسنة 2008 (CITP-08).

اعتمدت الصيغة الأولى للتصنيف الدولي المعياري للمهن في 1957 من قبل المؤتمر الدولي التاسع لإحصائيي العمل، و تحمل هذه الصيغة اسم *CITP-58*، ثم عدلت بصيغة *CITP-68* التي تمت المصادقة عليها في المؤتمر الدولي الحادي عشر لإحصائيي العمل عام 1966، و في المؤتمر الرابع عشر المنعقد سنة 1987 تمت المصادقة على صيغة *CITP-88*، و نتيجة للتغيرات التي شهدها عالم العمل منذ 1988 تمت المصادقة في ديسمبر 2007 على الصيغة الأخيرة *CITP-08* [142].

يعتبر التصنيف الدولي المعياري للمهن أداة لتنظيم كل الوظائف في سلاسل من المجموعات المحددة بوضوح على أساس المهام التي تتضمنها كل وظيفة، و قد أعد هذا التصنيف بهدف مساعدة مستخدمي الإحصائيات و المؤسسات العاملة على تلبية احتياجات زبائنها عبر توظيف العمال عن طريق مكاتب التوظيف، و تسيير هجرة العمال بين الدول على المديين القصير و الطويل، و إعداد برامج التكوين و التوجيه المهنيين[143].

2- التصنيف العربي المعياري للمهن

"حرصا منها على تنمية القوى العاملة العربية و التخطيط لها على المستويين العربي و القطري، أخذ مكتب العمل العربي ـ التابع لمنظمة العمل العربية ـ على عاتقه إنجاز تصنيف مهني عربي موحد، و قد شرع في العمل على ذلك منذ منتصف السبعينيات من القرن الماضي، لتتكلل جهوده بإصدار الطبعة الأولى من التصنيف المهني العربي سنة 1989، مشتملا على 1803 أعمال[144].

142 http://www.ilo.org/public/french/bureau/stat/isco/index.htm

143 نفس الموقع.

144 يمكن تحميل أجزاء التصنيف المعياري العربي للمهن لعام 2008 (النسخة الكاملة) على الصفحة :

http://www.alolabor.org/nArabLabor//index.php?option=content&task=view&id=333

يهدف التصنيف المعياري العربي إلى توفير نظام شاملَ لحصر مسميات الأعمال والمهن وترتيبها وتبويبها في مصفوفات مهنية متدرجة هرمياً بغرض توفير لغة تفاهم مشتركة تتعلق بالهياكل المهنية للقوى العاملة وتيسر:

(1) جمع معلومات سوق العمل،

(2) حوسبة معلومات سوق العمل ومعالجتها،

(3) تبادل معلومات سوق العمل ومقارنتها على المستويات الوطنية والإقليمية والدولية[145].

و قد حرصت بعض الدول العربية (مصر و الأردن و سوريا و لبنان) على تحديث التصنيف العربي منذ منتصف 2005 ضمن مشروع إقليمي بتمويل من وكالة الانماء الألمانية للتعاون الفني *GTZ*، و برعاية منظمة العمل العربية، و قد اشتمل التصنيف المحدث (طبعة 2008) توصيف قرابة ثلاثة آلاف عمل، مستوعبا بذلك التغيرات التي حدثت منذ صدور الطبعة الأولى.

ساهم في تطوير التصنيف خبراء عرب متخصصون في مختلف قطاعات العمل من الدول العربية المشاركة في المشروع، وذلك بمشاركة (159) خبيراً، منهم (132) خبيراً من الأردن و(27) خبيراً من الدول العربية الأخرى، وقد روعي في تطويره ضرورة انسجامه مع التصنيف الدولي المعياري للمهن الصادر سنة 1988، إلا في الحالات الخصوصية للمنطقة العربية[146]" [147].

يعد التصنيف العربي للمهن لغة مشتركة في مجال تبادل المعلومات وانتقال العمالة من بلد عربي لآخر عن طريق توحيد المسميات والرموز، حيث يقدم التصنيف مرجعية لحصر مسميات الأعمال والمهن مع ترتيبها وتبويبها في عائلات مهنية متدرجة هرمياً.

"اعتمدت منهجية التصنيف العربي ـ على غرار التصنيف الدولي ـ على مفهومي الشغل أو العمل المؤدى و المهارة:

---

[145] عادل لطفي بدارنه، نفس المرجع.

[146] نفس المرجع.

[147] أ.د. ثابتي الحبيب و أ.د. بندي عبد الله عبد السلام، تجديد مناهج و أدوات تحليل العمل و توصيف الوظائف: مدخل الكفاءات، ديزان المطبوعات الجامعية ـ وهران، 2012، ص. 411.

- يمثل مفهوم العمل الوحدة الإحصائية الأساسية، ويعرف بأنه مجموعة المهام والواجبات التي يؤديها الشخص، ويتقاضى عنها أجراً، أو تولد له دخلا، ويعد العمل جزءا من المهنة، إذ تتضمن المهن مجموعة من الأعمال المتجانسة في طبيعتها والمتفاوتة في مستوى المهارة.

- أما المهارة فتعرف بأنها القدرة على أداء مهام وواجبات عمل محدد بدرجة إتقان بحسب متطلبات سوق العمل، ولها بعدان:

أ) **مستوى المهارة**: يتحدد بدلالة مدى سعة المهام والواجبات، ودرجة عمقها، وتعقيدها من حيث المجالات: المعرفي، والأدائي، والوجداني، والعلاقات البينية، ودرجة المسؤولية المصاحبة لأدائها.

ب) التخصص المهاري: يتحدد بدلالة مجال المعلومات اللازمة، والأدوات والآلات المستخدمة، ومواد العمل، ونوع المنتجات والخدمات" [(148)].

3- المدونة الجزائرية للوظائف والمهن

تبنت الوكالة الوطنية للإحصاء مدونة للوظائف في جويلية 1998 بمناسبة إجراء الإحصاء العام الرابع للسكان و السكن، استندت المدونة إلى التصنيف الدولي المعياري للمهن CITP-88، و قد تضمنت 10 مجموعات كبرى مقسمة إلى 28 مجموعة فرعية كبرى، مقسمة بدورها إلى 116 مجموعة فرعية و330 مجموعة قاعدية.

1. وظائف القيادة واتخاذ القرار (60 وظيفة)
2. الوظائف الفكرية والعلمية (103 وظيفة)
3. الوظائف الوسيطية (119)
4. مستخدمون إداريون (39 وظيفة)
5. مستخدمو الخدمات وباعة المحلات التجارية والأسواق (46)
6. المزارعون والعمال المؤهلون في الفلاحة والصيد البحري (46)
7. الحرفيون وعمال المهن ذات الطابع الحرفي (144 وظيفة)
8. مسيرو التجهيزات والألات وعمال التجميع (146 وظيفة)
9. العمال والمستخدمون غير المؤهلون (55 وظيفة).

---

[148] أ.د. ثابتي الحبيب و أ.د. بندي عبد الله عبد السلام، نفس المرجع، ص. 412.

غير أن نقائص و عيوب كثيرة شابت هذه المدونة مما دفع عدد من الباحثين إلى اعتبارها غير صالحة لتصنيف مناصب العمل وفق طريقة التصنيف المعتمدة من قبل الاتفاقيات الجماعية السارية[149]، الأمر الذي حدى بالكثير من الهيئات إلى اعتماد مدونات خاصة، تخضع للتحولات الظرفية، و هو ما أكده مركز الدراسات و الأبحاث حول الوظائف و المؤهلات CERPEQ في عدد من الدراسات التي أنجزها لفائدة عدد من المؤسسات [150].

تفاديا لهذه النقائص و في إطار تحسين أداء الوكالة الوطنية للتشغيل (ANEM) وعصرنته بما يتماشى مع دوره كوسيط بين طالبي الشغل وعارضيه، تم الاتفاق على مشروع شراكة بين الوكالة و نظيرتها الفرنسية قطب التشغيل (Pôle emploi) مع دائرة التعاون (SCAC) لسفارة فرنسا في الجزائر بإنشاء المدونة الجزائرية للوظائف والمهن وذلك بمساهمة جميع الفاعلين في سوق العمل من مؤسسات، مراكز ومعاهد للتكوين والتعليم، مؤسسات التعليم العالي ومختلف النقابات ...الخ).

تتضمن المدونة الجزائرية للوظائف والمهن 5479 تسمية وظيفية، مقدمة في شكل بنية شجرية تضم 16 قطاع، 87 ميدان و 36 ميدان فرعي، ضمن 422 بطاقة للوظائف والمهن .

هذا المرجع يسمح لكل من المستخدمين والباحثين عن العمل بتحديد المؤهلات اللازمة لكل وظيفة، كما يتم استخدام المدونة الجزائرية للوظائف والمهن من طرف جميع شركاء الوكالة الوطنية للتشغيل (الشركات الاقتصادية، مؤسسات التكوين والتعليم المهني، مؤسسات التعليم العالي، مستشاري التشغيل للوكالة).

---

149 Hammouda N., ***Le système d'information sur le matché du travail** : **Bilan et perspectives**,*
http://www.drdsi.cerist.dz/SNIE/hammouda.pdf

150 CERPEQ, ***Raccordement de la nomenclature des spécialités de formation (MFEP) avec les postes de travail SGT***, 1996

الشكل (6-2): بنود بطاقة الوظيفة / المهنة

Conduite d'engins d'exploitation agricole et forestière

Intitulé du métier : Commun pour l'ensemble des appellations figurantes dans la fiche NAME.

Appellations

Appellations métier : Intitulés les plus courants d'emplois et de métiers

Définition de l'Emploi / Métier

Définition : Descriptif synthétique des missions et activités communes aux emplois regroupés dans la fiche.

Accès à l'Emploi / Métier

Accès à l'emploi/ métier : Niveaux et domaines de formation, expérience professionnelle, habilitations et diplômes particuliers.

Conditions d'exercice de l'Emploi / Métier

Conditions d'exercice du métier : Contexte de travail généralement rencontré (lieux, horaires, obligations de service et modes de rémunération particuliers, déplacements éventuels, etc.).

Lieu de travail

Lieu de travail : Structures, types d'entreprise, secteurs d'activités.

Activités de base | **Compétences de base**

Activités et compétences de base liées au métier : Savoirs indispensables pour l'exercice du métier, le plus souvent des acquis de la formation (connaissances techniques, méthodes et procédures).

Activités spécifiques | **Compétences spécifiques**

Activités et compétences spécifiques : Savoirs faire et spécificités particulières permettent de discerner des profils en faisant intervenir une spécialisation fonctionnelle, des types de procédés, des technologies utilisées, des méthodes de fabrication ou des matériaux travaillés, des responsabilités.

لاستعمال المدونة مدخلين: مدخل الوظيفة / تسمية، ويسمح هذا المدخل بالبحث المباشر عن المهنة المطلوبة، أما المدخل الثاني فهو مدخل الشجرة وهو يوفر قائمة بالقطاعات المحددة مسبقا (16 قطاع) من طرف الوكالة الوطنية للتشغيل، مثل: البناء والأشغال العمومية، الفلاحة والصيد... ، و تتضمن كل بطاقة:

- التسميات (Appellations): تضم التسميات المختلفة الممكن تواجدها في نشاطات متعددة،

- التعريف: قراءة بسيطة تسمح بالتعريف بالمهنة والمشار إليها في المدونة بقلب المهنة والهدف منها.
- التوظيف في المهنة: يسمح بتحديد الشروط الواجب توفرها في شاغل المهنة من حيث المؤهلات، الخبرات... وغيرها.
- شروط الممارسة: وتضم شروط ممارسة المهنة من حيث متغيرات المحيط أو بيئة العمل، ارتداء ملابس الوقاية والسلامة المهنية، و مواقيت العمل... و غيرها.
- مكان العمل: يحدد من خلالها مكان ممارسة النشاط إن كان داخل المنظمة أو خارجها.
- النشاطات الأساسية: تحدد مجموع المهام الموكلة لشاغل المهنة وتكون مرتبة بطريقة تدريجية حسب الممارسة.
- الكفاءات القاعدية: تحدد احتياجات شاغل المهنة من حيث المعارف اللازمة لممارسة النشاطات الأساسية.
- النشاطات المميزة: وهي النشاطات المتعلقة بتسميات مهنية معينة أو وضعيات عمل خاصة.
- الكفاءات المميزة: وهي مجموع الكفاءات التي يحتاجها شاغل الوظيفة لأداء النشاطات المميزة.

خاتمة

تشكل المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات أداة منهجية يستند عليها في إيضاح ورسم اختيارات المؤسسات و الأفراد بغية الربط بين متطلبات الوظيفة وقدرات، مؤهلات وكفاءات الأفراد، حيث يبحث كل طرف على تعظيم قيمة الاستغلال وقابلية الاستخدام.

لقد أضحى اليوم من المسلم به أن أداء أي وظيفة أو مهمة من وظائف و مهام إدارة الموارد البشرية (من تخطيط الموارد البشرية إلى غاية تقييم أدائها، مرورا بالتوظيف، التدريب، التأجير ...إلخ) يحتاج بالضرورة إلى المستند المرجعي المتمثل في المدونة المرجعية للوظائف والكفاءات... و عليه فإن اعتناء المنظمات بالتدوين المرجعي لوظائفا يعتبر مسألة ضرورية، بله حتمية، لضمان الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية و تنمية قدراتهم و مهاراتم.

المراجع

BARON X.,"La gestion prévisionnelle des emplois ET des compétences en entreprise".Cahier français, N 262,1993.P 3-18

C.L. Leboyer (2009) : La gestion de la compétence, Edition d'organisation. Paris.

Catherine .D (2012) : Référentiel des emplois et des compétences , Direction déléguée aux RH, bibliothèque nationale de France (BNF).

David Hindley , Peggy Aparisi (2008) : GPEC et PSE : Anticiper et acccompagner les variations d'effectifs en entreprise Broché Ed. organisation Paris

Dominique D(2003): »Une histoire de l'enquête Emploi, Economie et statistique n° 362.

E. Lecoeur (2008) : Gestion des compétences : Le guide pratique de , Editions De Boeck

Estelle M. et Géraldine S. (1993) : La gestion des ressources humaines, Ed Didact, Paris

Gilbert P. (1980) : Le contrôle de gestion dans les organisations publiques, Ed d'organisation, Paris.

Gilbert P. (1999) : La GPRH : Histoire et perspectives, revue Française

Jacques Freyssinet (2005) hétérogénéité du travail et organisation du travailleurs, document du travail N°05.01, IRES, Janvier.

Gilbert P. et Perlier M (2003) : La gestion prévisionnelle des ressources humaines et organisation, Paris.

Guy Le Boterf (2008) : Repenser la compétence ; Éditions d'Organisation

Guide pour l'élaboration des profils d'emplois ITA. Paris : CNRS-DRH, 2001 Les cahiers de l'observatoire des métiers. Guide pour l'élaboration des profils d'emplois ITA. Paris : CNRS-DRH, 2001 Patrick Gilbert (2006) : La gestion prévisionnelle des ressources humaines, édition La Découverte, Paris.

Hall I. Torrington (1998) : Human ressources management, Prentice Hall Europe.

Hall T. D (2004) : The protean career : A quarter centery journey journal of vocational behavior N°65.

J. Aubert et P. Gilbert (2013) : Les Notions des compétences dans les différentes disciplines.

Kerlan F. (2004) : Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, Ed D'Organisation, Paris.

LAMARQUE E.(1999) " *Les activités clés des métiers bancaires* ", Finance Contrôle Stratégie , Vol. 2 N° 2 juin

Le Répertoire des emplois-types du CNRS - DGDR Les notes de l'observatoire des métiers (2002) : Présentation du répertoire des emplois-types ITA et des aires de mobilité professionnelle ; CNRS septembre

M. Lecardez (1999) : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : Expérience au centre hospitalier universitaire de Nice.

Philippe Lorino (2000): Méthodes et Pratiques de la Performance, Ed. Organisation Paris

Philippe Lorino (2001) : Méthodes et pratiques de la performance, Edition d'organisation, 2eme edition, Paris.

*Philippe Perrenoud(*2001) : Construire un référentiel de compétences pour guider une formation professionnelle , Université de Genève, http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_2001/2001_33.html

Philippe Trouvé (2002) : Les nouvelles approches de la relation formation emploi en Europe, Office des publications officielles des communautés européennes.

Thierry D. (1993) : La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences, Ed L'Harmattan, Paris.

عمر وصفي عقيلي (2005): إدارة الموارد البشرية المعاصرة – بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر.

مجلة المالية لوزارة الاقتصاد والمالية المغربية (2011): المخطط المديري للموارد البشرية منظور تدبيري للموارد البشرية، العدد 16 مطبوعات الوزارة المغربية.

المدونة الوطنية للوظائف والمهن.

المدونة الجزائرية للوظائف والمهن.

منظمة العمل العربية، التصنيف العربي المعياري للمهن، 2008.

الفصل السادس
استشراف المهن و الوظائف و الكفاءات

د. حسيني إسحاق ، د. عرابش زينة و أ. سماش أمينة

مقدمة

يهدف الاستشراف عموما إلى تحديد المشاكل قبل استفحال أمرها والاستعداد للتقليص من مخاطرها لأدنى حد ممكن، أي أنه إنذار مبكر للاستعداد المسبق للطوارئ والتدرب على مواجهتها؛ هذه العملية أصبحت مهمة حيوية لجميع المنظمات بل ضرورة ملحة لتطور الدولة وتنميتها المستقبلية في مختلف مجالات الحياة وفروعها، لذا فإنه من السذاجة أن ننتظر المستقبل يفرض نفسه علينا بحكم الواقع أو يفرضه الآخرون علينا، كما تعيش ذلك بعض دول العالم اليوم، والتي نشاهدها تتخبط وترزح تحت شبح الحيرة والاستغراب والخوف مما حل بها إلى تخلف وتخبط في كثير من مشاريعها التنموية.

قطاعات و مؤسسات كثيرة كانت سابقا في مستويات ريادية غير أنها أضحت بين عشية و ضحاها في حالة تراجع نظرا لغياب التخطيط الفعال و التفاعل اليقظ مع متغيرات المحيط، لذا أصبح لزاما على كل المؤسسات أن تتحرك بسرعة في قيادة مستقبلها عبر استخدام الدراسات المستقبلية والتخطيط العلمي الصحيح. و عليه سنحاول فيما يلي تسليط الضوء على الدراسات الاستشرافية و تطبيقاتها في مجال استشراف المهن و الكفاءات.

أولا . الاستشراف :

يقول باسكال : *"إننا لا نفكر في الحاضر، فالحاضر ليس هدفنا فقط، بل الماضي والحاضر هما وسيلتنا، أما هدفنا الأوحد فهو المستقبل"* . تؤكد الدراسات أن الإنسان يستطيع استباق الزمن مع النظرة التأملية وهما اللذان يشكلان ميزة الإنسان الطموحة، ومن ثم فإن المستقبل هو جزء لا يتجزأ من مقومات الحالة الإنسانية؛ حيث يبقى الإنسان متفرداً في قدرته على التصرف في الحاضر على أساس الخبرة الماضية المدروسة، وذلك ضمن شروط النتائج المستقبلية، والإنسان بافتراضه المستقبل

يتعايش مع حاضره، وبذلك يتداخل الماضي والحاضر ويتداخلان في توقع الأعمال المستقبلية والتنبؤ بها[151].

ظهر الإهتمام بدراسة المستقبل بطريقة علمية مع المؤرخ الأمريكي Ossip Fleichthien سنة 1931، و الذي ركز في دراساته على أحداث المستقبل و أطلق عليها مصطلح Futurology. و يبين فلختهايم أن علم المستقبل يهتم بدراسة أحداث المستقبل وتحديد إحتمال وقوعها.

كما تأسست مؤسسة راند (RAND) سنة 1948 كهيئة متخصصة في المجالات المستقبلية المنهجية. اتبعت هذه المؤسسة مناهج ووسائل جديدة في محاولة للسيطرة على أحداث المستقبل و استشرافه، وأسهمت في إفراز عدد كبير من كبار المستقبليين. قام باحثان من هذه المؤسسة " أولف هليمر " و نيكولاس ريتشر عام 1959 بدراسة عن " نظرية المعرفة للعلوم غير الدقيقة " قادت إلى قاعدة فلسفية للاستشراف (اكتشاف المستقبل)، والتي نصت على أن شهادة الخبراء مسموح بها في الحقول التي لم تتطور بعد. وسعيا نحو تطوير هذه القاعدة اشترط مع زميلهما " نورمان دالكي " في وضع مفهوم نظري لاستخدام رأي الخبراء في التنبؤ من خلال أسلوب أسماه " **دلفي** " نسبة إلى معبد دلفي في أثينا القديمة ثم طوره بعد ذلك مع زميله في راند أيضا المهندس " ثيودور ج جوردون ". وهذه التقنية هي التي فتحت الباب على مصراعيه للدراسات و البحوث المستقبلية في كافة المجالات و التخصصات.

في أوائل 1960 ارتفع عدد البحوث لتي تناولت دراسة المستقبل و ظهر اهتمام كبير بهذا الحقل العلمي الجديد بعدما كان ينظر إلى الباحث المهتم بالمسائل المستقبلية كأنه "مشعوذ" أو شيئا ما بين "العراف" و "كاتب قصص الخيال العلمي". انتقد الفيلسوف الفرنسي Gaston Berger الاعتماد على المناهج التقليدية التي تبنى على الماضي لاتخاذ القرارات حول المستقبل ، بحيث اعتبر أن الماضي يكون صالحا لدراسة الظواهر فقط إذا كانت هذه الظواهر متوقفة خارج مجال الزمن ، وللتعبير عن التطلع نحو المستقبل و التخطيط له استخدم Berger مصطلح الاستشراف "Prospective".كما بلغت الحركة المستقبلية ذروتها السياسية عندما أنشئت سكرتارية للدراسات المستقبلية عام 1973

---

151 سعود عابد، (2011)، " الدراسات المستقبلية ومحاكاة الواقع"، جريدة الرياض

تابعة لرئاسة الوزراء في السويد والتي كان لها فضل تقديم عدد غير محدود من الدراسات المستقبلية الهامة لاسيما في مجالات التعليم و الأمن القومي السويدي.

وقد ترتب على كل ما سبق ظهور اهتمام جاد في العالم وخاصة في الولايات المتحدة بتأسيس عدد من المعاهد والمراكز البحثية لدراسة المستقبل، مثل معهد هدسن Hudson institute ، ومعهد ستانفورد للبحث، ومعهد المستقبل. كما أنشئ معهد فينا في النمسا وجمعية مستقبل العالم في واشنطن عام 1966 التي أصدرت في فبراير عام 1967 دورية هامة مازالت تصدر حتى الآن[152] .

و يقصد بالاستشراف لغة: رفع البصر للنظر إلى لاشيء. أما إصطلاحا فيعني: "التطلع إلى معرفة المستقبل، بناء على استنباط و تحليل معطيات تتعلق بالموضوع الذي يقصد تكوين رؤية مستقبلية عنه، و وضع الخطط و الاستراتيجيات على ذلك" (بازمول،2011).

و يذكر (Berger,1964) " أن المستقبل ليس فقط ماهو قادم أو ما هو محتمل ان يقع ولكن هو أيضا ما نرغب فيه أن يقع ..." ما يدل على ان المستقبل ليس واحد أو قدرا محتوما مثل ما هو عليه الماضي وإنما فيه من الحرية و البدائل ما يسمح لنا بالتدخل و صناعة مستقبلنا وفق رغباتنا.

وإذا حاولنا تعريف الإستشراف فسوف ننطلق من تعريف (Berger,1958) الذي يحدد خمس خصائص رئيسية للإستشراف " *النظر بعيدا، النظر بأفق واسع، تحليل عميق، المجازفة وتحمل المخاطر و الإهتمام بقضايا الإنسان* ". نتبين من هذا التعريف أن الإستشراف عبارة عن دراسة إستباقية لمشاكل البشرية الممتدة عبر الأجيال بطريقة شاملة ودقيقة. أما (Godet,1991) فيرى أن الاستشراف هو: " إلقاء نظرة على المستقبلات الممكنة لتوضيح العمل الحالي".

و يبرز (Hatem & Préel, 1995) معالم الإستشراف كالأتي :

1. **مقاربة شاملة** Approche Globale: تقوم على دراسة الظواهر من جميع الجوانب بالإعتماد على عدة تخصصات Multidisciplinaire. كما أن الدراسات الإستشرافية مجال معرفي بيني Interdisciplinaire يدمج مناهج وتقنيات مختلفة، فيتضمن المدخل الفلسفي و الفني كما

---

[152] الكعبي سليمان، (2002) ، "مزايا تطبيق الاستشراف الاستراتيجي في المنظمات"
http://sulaimanalkaabi.com/index.php/article2

يتضمن المقاربات العلمية، كما تستخدم فيها الأساليب الكيفية جنبا إلى جنب مع الأساليب الكمية.

2. **مقاربة تركز على المدى الطويل** Approche à long terme : تركز الدراسات الإستشرافية على المدى الطويل للظاهرة (من عشرات إلى مئات السنوات)، وذلك لمحاولة فهم وتحليل الظاهرة جيدا. كما أن الظواهر التي تهتم بها الدراسات الإستشرافية، مثل التطور التكنولوجي ، النمو الديموغرافي ، تغيرات المناخ ....إلخ، تتغير على المدى البعيد، ولتحديد نمط هذه التقلبات (les ruptures et les seuils) يجب أن تكون مدة الدراسة طويلة بما يسمح برصد هذه التغيرات. من ناحية أخرى فإن المدى الطويل تختفي فيه كل التأثيرات الظرفية (Effets de période) وتبقى فقط الاتجاهات العامة للظاهرة (Tendances) ما يسمح بتحديد دقيق للظاهرة وبالتالي الوصول إلى حلول جيدة لأنه لا يمكن تقديم إجابة جيدة حول سؤال خاطئ .

3. **مقاربة عقلانية (علمية)** Approche Rationnelle : الدراسات الإستشرافية تتم وفق منهجية علمية متكاملة تتسم بالموضوعية والصرامة و المصداقية، كما تستخدم أساليب علمية مثل الإستنتاج التحليل المنطقي و المقارنة، بالإضافة إلى أساليب أخرى كالحدس و الخيال. فمثلا السيناريوهات التي هي من أكثر المناهج إستخداما في الإستشراف تعتمد على الخيال المنطقي بالإضافة إلى الحدس لتحديد مختلف المشاهد (السناريوهات) المستقبلية.

4. **مقاربة تركز على المختصين** Approche d'appropriation: تشرك كل الأطراف الفاعلة التي لها علاقة بالظاهرة في إعداد هذه الدراسات للوصول إلى نتائج شاملة، فتضم بالإضافة إلى متخذي القرار المستشارين و المختصين من مختلف التخصصات.

5. **الغاية العملية** Vision pour l'action : **إن** الهدف الرئيسي للاستشراف هو استكشاف المستقبل من خلال تحديد البدائل المستقبلية المحتملة مع تقييم وقوع كل بديل و اختيار البديل المفضل مع تحديد السبل و السياسات التي تؤدي إلى هذا الهدف. كما تسعى الدراسات الإستشرافية كذلك إلى صناعة المستقبل عبر تبني صورة مستقبلية و العمل على تحقيقها من خلال رسم أفضل المسارات التي تؤدي إليها انطلاقا من الوضع الراهن.

و يؤكد [153](Gonod, 1996) أن مقاربة الاستشراف تتميز بخاصيتين أساسيتين: الشمولية globalité و النظامية systémique و هذا يعني أن الاستشراف متداخل التخصصات interdisciplinaire و جدلي dialectique فالمقصود بالشمولية أنه يعتمد على نظريات من مختلف التخصصات و يقصد بالنظامية انه يعتمد على التحليل النظمي في دراسة الظواهر.

إن عملية الاستشراف ليست بالعملية السهلة أو العادية تبعا لحقيقة جوهرها السابقة، لأنها تتطلب اليقظة و التغيير المستمر. ومن أجل الحيادية في عملية الاستشراف علينا تجنّب الأفكار المسبقة أو الاندفاع لرؤية بعض الأمور التي تناسب أفكارنا وتجاهل أو نبذ الأخرى التي تزعجنا، فعلى سبيل المثال فإن الشركة التي ترى أن المستهلك سيظل متمسكًا بشراء سلعتها لأنها الأقل سعراً، أو لأنها الأقرب للمستهلك في توزيعها، هي مخطئة لأن أنماط الاستهلاك تتغير وما يراه المستهلك بعيداً ربما يراه غداً قريباً جداً.

ومن الأخطاء التي قد يقع فيها المستشرفون تفسير الأمور حسب الموروث الثقافي والمفاهيم والبُنى الفكرية الثابتة، وبالطبع فإن الاستشراف يقتضي الحيادية والإيمان بأن التغير هو أحد سنن الحياة، ومن هنا فعلى المراكز البحثية في المؤسسات والشركات أن تعتمد المنهج النقدي في وسائل المراقبة ومصادر المعلومات، والبعد عن النظريات السائدة التي تحتاج إلى زمن طويل للخروج من سيطرتها[154].

في السنوات الأخيرة، أجريت العديد من الدراسات الإستشرافية في ميادين مختلفة من طرف الحكومات، القطاعات الاقتصادية، الهيئات العامة للإستراتيجية، المجالس الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية و مراكز الدراسات، و الجدول الآتي يستعرض بعضا منها:

---

153 Gonod P.F.(1996), "Dynamique des systèmes et méthodes prospectives", in Travaux et recherches de Prospective, Futuribles

154 عوض سعيد الأسمري، (2005)، " هل عدم إستشراف المستقبل يعني العشوائية والإستسلام للواقع ؟"، معهد الامام الشيرازي الدولي للدراسات واشنطن

جدول (7-1) : دراسات إستشرافية في مجالات مختلفة

	عنوان الدراسة	سنة الإصدار	البلد	المدى الزمني
01	Future skills needs in Europe	Cedefop, 2010	Europe UE 25+	**2015**
02	Evolution du Fret terrestre à l'horizon de 10 ans	Conseil général de l'environnement et du Développement durable, MEEDDM, 2010	France	**2020**
03	Les métiers en 2020	Dares /CAS, 2012	France	**2020**
04	Prospective France 2025 – La France dans quinze ans : tendances et ruptures, opportunités et risques	CAE, 2008	France	**2025**
05	La demande de transport en 2025. Projections des tendances et des inflexions	MTETM / SESP, 2007	France	**2025**
06	Prospective du transport aérien et impact sur les transports terrestres	DRAST/BIPE dans le cadre du Predit, 2006	France/europe	**2020/2030**
07	Impact du vieillissement sur les structures de soin à l'horizon 2010,2020,2030	DREES, 2008	France	**2010/2020/2030**
08	France 2030, 5 scénarios de croissance	CAS, 2011	France	**2030**
09	Le travail et l'emploi dans 20 ans	CAS, 2011	France	**2030**
10	Prospective fret 2030	SAMARCANDE dans le cadre du Predit, 2008	France	**2030**
11	Cinq scénarios pour le fret et la logistique en 2040	SAMARCANDE dans le cadre du Predit, 2011	France	**2040**
12	Demain le voyage : la mobilité de tourisme et de loisirs des Francaisface au développement durable, scénarios à 2050	SMASH dans le cadre du PREDIT, 2005	France	**2050**
13	Démarche prospective Transport 2050	Conseil général des ponts et chaussée (avec DRAST, DAEI, DGAC, INRETS) dans le cadre de Predit, 2006	France	**2050**
14	Scénarios de mobilité durable	LET dans le cadre du Predit, 2009	France	**2050**

	(personnes et marchandises) à l'horizon 2050 dans une perspective de "facteur 4"			
15	Quel(s) futur(s) pour quelles organisations logistiques ?	CRETLOG dans le cadre du PREDIT, 2007	France	**Indéterminé 25/30 ans**

المصدر: *Rapport final, (2013) Contrat d'Etudes Prospectives des transport routiers, maritimes et fluviaux , pp235*

ثانيا) الفرق بين التنبؤ و الاستشراف

تجدر الإشارة إلى أن هناك فرق بين التنبؤ و الاستشراف، إذ أن الاستشراف لا يهدف فقط إلى التنبؤ بالمستقبل و إنما يهدف إلى بناء المستقبل. يعتمد التنبؤ على افتراض رئيسي وهو الإستمرارية la Continuité، أي أن أحداث الماضي ستستمر و تمتد إلى المستقبل وفق سياق معين، وهذا ما يعني أن البيئة و المتغيرات التي تحدد الظاهرة تبقى ثابتة. في حين أن الاستشراف يهدف إلى تشكيل المستقبل على ضوء الإنقطاعات les Discontinuités و الإختلالات les Ruptures في سير الأحداث في بيئة غير مستقرة تشهد تغيرات في جوانب عديدة: ثقافية، إقتصادية، إجتماعية ، تنظيمية ....إلخ. الجدول التالي يبين أوجه الإختلاف بين التنبؤ و الإستشراف.

جدول (2-7) : مقارنة بين التنبؤ و الإستشراف

الاستشراف	التنبؤ
-لا يوجد إتجاه معين، بل هناك إختلالات و إضطرابات. **-بيئة غير مستقرة.** **-نظرة شاملة تشمل كل جوانب الظاهرة.** **-تصور للمستقبل بالإعتماد أكثر على الطرق الكيفية مثل السيناريو و طريقة دلفي.** **-التحضير المسبق للتغيير الجذري** **-التركيز على المدى الطويل**	- إتجاه عام محدد مسبقا. - بيئة مستقرة. - نظرة ظيقة تركز على المتغيرات التي لها تأثير مباشر على الظاهرة و إهمال باقي المتغيرات . - الإعتماد على نموذج يبنى على مشاهدات تاريخية (طرق كمية). - مرافقة التغيير بالتعديلات الجزئية - التركيز على المدى القصير

المصدر: Thamain, J. L. (2009), Anticiper en GRH, prévision et prospective, un diagnostic des pratiques et des représentations. Management & avenir (25), 272-289.

ثالثا) تقنيات التحليل الإستشرافي

يستعين الخبراء في مجال الاستشراف الإستراتيجي بالعديد من التقنيات لترشيد عملية الاستشراف بدءا من تحديد المشكلة إلى غاية مرحلة التنفيذ والتقييم مثل (تقنية السيناريوهات، تقنية دلفي،تقنية ماكتور، تقنية ميكماك ،تقنية المحاكاة, ... الخ) و تطبق هذه التقنيات في تحديد الاتجاهات ومتابعة المتغيرات التي تتحول باستمرار، كما تستخدم في البحث بهدف الوصول إلى الغاية التي بني من أجلها البحث.

سنقتصر فيما يلي على عرض أهم التقنيات المتمثلة في تقنية دلفي، طريقة السيناريو، طريقة التحليل الهيكلي أو البنيوي MICMAC و طريقة تحليل تدخل الفاعلين MACTOR ، طريقة مسح حقل الممكنات و تقليص الارتياب (التحليل المورفولوجي) Morphologie، طريقة تقييم الاختيارات الإستراتيجية Multipol، مع توضيح أهدافها و مميزات كل طريقة .

1– طريقة دلفي Delphi :

أسلوب حدسى منظم ، يعتمد على مشاركة جماعية لاستشراف المستقبل، يستخلص المعلومات من عدة أشخاص ذوى الكفاءة من غير أن يقع أحدهم تحت التأثيرات التي تحول بينه وبين إبداء الرأي بحرية وموضوعية (محمد نصحي،2011)، يهدف إلى استخراج وتحديد أقوى الاحتمالات والتوقعات من الآراء المتباينة حول موضوع معين (ساحلي مبروك 2011، ص6).

يضم الخطوات التالية [155]:

1–تحديد مشكلة الدراسة؛

2– تحديد الأسئلة بشكل واضح؛

3– تحديد مجموعة الخبراء وإعطائهم خلفية كافية عن موضوع الدراسة؛

4– إصدار الاستبيان الأول (الجولة الأولى)؛

5– استلام الإجابات وتحليلها وتلخيصها؛

---

[155] محمد احمد السنباني، (2010) مهنة المكتبات: التحديات و اتجاهات المستقبل في الوطن العربي: دراسةاستشرافية، Cybrarian journal العدد 220

6- إصدار الاستبيان الثاني (الجولة الثانية)؛

7- استلام إجابات الجولة الثانية وملاحظة الاختلاف والاتفاق في وجهات النظر؛

8- إصدار الاستبيان الثالث (الجولة الأخيرة)، توزيع التبريرات التي تم التوصل إليها، وعرضها على المحكمين للموافقة عليها من عدمه مع وضع التقديرات التي يرونها.

يرى السنباني أن هذا الأسلوب يتميز بالنظامية و الموضوعية و يلغي عامل التأثير المباشر للأشخاص، قليل التكاليف مقارنة بالأساليب التقليدية الأخرى، يبتعد عن المجاملة في إبداء الآراء مع سهولة تصنيفها و ترتيبها بما يساعد على الوصول إلى قرارات دقيقة و سريعة.

ما يعيب هذا الأسلوب هو تحيز الخبراء و عدم موضوعيتهم لأسباب نفسية أو إيديولوجية، ضعف إدراك الخبراء ببعض الجوانب المتعلقة بالموضوع... ضعف حماس الخبراء خاصة بعد الجولة الأولى مما يؤدي إلى ضعف النتائج و طول الفترة التي يستغرقها في جولاته الثلاث مما يؤدي في بعض الأحيان إلى تسرب بعض الخبراء وعدم مواصلتهم في إتمام المهمة.

2- طريقة السيناريوهات (Hatem F,Cazes B , Roubelat F ,1993,p221.222.223)

يعرف Michel Godet السيناريو على أنه "وصف الخصائص الأساسية للبدائل المستقبلية الواجب تنفيذها" و حتى يكون السيناريو استشرافي لا بد أن يستوفي أربع معايير هي: "الملائمة، الاتساق، المعقولية، و الشفافية ". تهدف هذه الطريقة إلى توجيه التفكير الاستشرافي خطوة بخطوة حيث ينبغي أن تصف صور مختلفة للمستقبل لإعطاء درجة من الاحتمال و الأهمية في وصف المستقبل الممكن للنظام و اختيار عدد قليل من السيناريوهات مقابل مزيج من الفرضيات اللانهائية مع ضمان أقوى درجة ممكنة من التماسك و الاحتمال و الأهمية لتوضيح القرارات المتخذة و هو الهدف الأساسي لطريقة السيناريوهات.

حسب Godet[156] فإن طريقة السيناريو تضم المراحل التالية:

1- رسم حدود النظام؛

2- تحديد المتغيرات المفتاحية؛

3- التحليل التفسيري للتوجهات و التغيرات؛

---

[156] Godet Michel.,(1991),« De l'anticipation à l'action », Dunod

4- صياغة الفرضيات الرئيسية حول المتغيرات المفتاحية و تحليل تدخل الفاعلين في النظام؛

5- اختيار المستقبلات الممكنة؛

6- تصميم السيناريوهات؛

7- الانتقال إلى العمل الاستراتيجي.

ما يميز طريقة السيناريوهات أنها تعتمد على وحدات مستقلة، و يمكن إذا ما اقتضت الحاجة، أن نكتفي بدراسة هذه الوحدة أو تلك كالتحليل الهيكلي للبحث عن المتغيرات المفتاحية مثلا أو تحليل استراتيجيات الفاعلين، أو التحقيق لدى الخبراء لمعرفة الفرضيات المستقبلية. كما يمكن الاكتفاء بعرض صورة عن الاتجاهات الجوهرية دون التدقيق لمسالكها[157].

3- التحليل الهيكلي أو البنيوي Matrice d'impact croisé multiplication appliqués à un classement (MICMAC)[158]

التحليل الهيكلي هو منهج نظامي، يأخذ طابع المصفوفات و ينجز عادة من طرف فريق عمل يتكون من فاعلين و خبراء من الميدان المعني. يهدف هذا المنهج إلى إبراز أهم المتغيرات المؤثرة و التابعة و المتغيرات الأساسية المؤثرة على النظام المدروس و من ثم تحليل العلاقات بين المتغيرات المشكلة للنظام و التابعة لمحيطه.

يتم التحليل الهيكلي عبر ثلاث مراحل هي:

1- **إحصاء المتغيرات**: يتم في هذه المرحلة إحصاء مجمل المتغيرات المشكلة للنظام المدروس و التابعة لمحيطه الداخلي و الخارجي من خلال ورشات الاستشراف التي تعتمد على بحث جماعي عن عوامل التغير و الجمود و تتوج هذه المرحلة بضبط قائمة من المتغيرات الداخلية و الخارجية التي لها علاقة بالنظام المدروس.

مع إعطاء بطاقة تعريف مفصلة عن كل متغير تضم تعريفا دقيقا له، و ترسم تطوراته الماضية و توضيح صلته بالمتغيرات الأخرى ثم رصد توجهاته أو انقطاعاته المستقبلية.

---

[157] ميشال غوديه، فيليب دورانس، قيس الهمامي،(2011)، الإستشراف الاستراتيجي للمؤسسات و الأقاليم، تعريب محمد سليم قلالة و قيس الهمامي،Dunod،باريس

[158] ميشال غوديه، فيليب دورانس، قيس الهمامي،(2011)، مرجع سبق ذكره،

2- **تعريف العلاقات بين المتغيرات**: لا وجود لمتغير، ضمن النظرة النظامية، إلا من خلال علاقته بالمتغيرات الأخرى؛ و لهذا يعمل التحليل الهيكلي على رصد هذه العلاقات بين المتغيرات باستعمال مصفوفة ثنائية المدخل تدعى "مصفوفة التحليل الهيكلي"، و يستحسن ملء هذه المصفوفة من قبل الأشخاص الذين شاركوا من قبل في إحصاء المتغيرات و تعريفها.

3- **تحديد المتغيرات المفتاحية**: تتمثل هذه المرحلة في تحديد المتغيرات الأساسية في النظام و ترتيبها ترتيبا مباشرا ثم غير مباشر من خلال مصفوفة التأثير المتبادل المضاعف المطبقة على ترتيب ما بواسطة برنامج ميكماك.

ما يميز هذا المنهج هو تسهيله لهيكلة التفكير الجماعي عن طريق تقليص ميول التفكير الجماعي الذي يصعب تفاديه. كما أنه طويل يحتاج الكثير من الوقت.

4- تحليل تدخل الفاعلين Méthode Acteurs, Objectifs, Rapports de force (MACTOR):

يعرف (Hatem; Cazes; Roubelat)[159] الفاعل كالتالي : "شخص، فريق أو منظمة تتجه نحو أهداف معينة و تواجه بعض القيود و تستطيع من خلال استراتيجياتها ووسائل عملها التأثير على مصير النظام قيد الدراسة.

منهج تحليل تدخل الفاعلين المقترح والمطور من طرف[160] (Michel Godet & Pierre Chappy) يهدف أساسا إلى تقدير ميزان القوى بين الفاعلين ودراسة التجانس والتنافر فيما بينهم أثناء مواجهة عدد من القضايا والأهداف المرتبطة بهم وبالتالي توفير لكل فاعل المساعدة في اتخاذ القرار من خلال تنفيذ سياسة التحالف والصراع، ولتحقيق هذا الهدف يمر التحليل بسبع (7) مراحل حسب Godet[161]:

---

[159] Fabrice Hatem ; Bernard Cazes ; Fabrice Roubelat,(1993) ; « la prospective: pratiques et méthodes » ; économica

[160] Michel Godet, (2001),« La prospective, pour quoi faire ? comment faire ? », Séminaire Vie des Affaires, École de Paris du management

[161] Godet Michel.,(1991),op-cit.

المرحلة 1: بناء جدول استراتيجيات الفاعلين "Stratégies des acteurs"، بناء هذا الجدول الذي يتعلق بالفاعلين المسيطرين على المتغيرات الأساسية (المفتاحية Clés) و الناتجة عن التحليل الهيكلي، يتم تنسيق المعلومات التي تم جمعها من الفاعلين على النحو التالي :

– إنشاء بطاقة هوية حقيقية (Véritable) لكل فاعل من ناحية غاياته وأهدافه ومشاريعه و مستوى تطورها و محفزاته و معوقاته ووسائل العمل الداخلية، سلوكه الاستراتيجي السابق (مواقفه)؛

– دراسة وسائل العمل المتاحة لكل فاعل على الآخر من أجل قيادة المشاريع.

المرحلة 2: تحديد القضايا الإستراتيجية و الأهداف المرتبطة بها.

توافق الفاعلين وفقا لغاياتهم، مشاريعهم، و وسائل عملهم حتى يتم الكشف عن وجود تقارب أو تباعد (divergences, convergences) بين أهداف الفاعلين استنادا للقضايا الإستراتيجية.

المرحلة 3: وضعية الفاعلين حول الأهداف و تحديد التقارب و التباعد (وضعية بسيطة) في هذه المرحلة يتم إعداد مصفوفة "فاعلين × أهداف" (acteurs X objectifs)، الموقف الحالي لكل فاعل تجاه كل هدف مع الإشارة للموافق ب (1+) غير موافق ب (1.)، وهذا من أجل تحديد التحالفات والصراعات المحتملة بين الفاعلين.

في هذه المرحلة يعمل تحليل ماكتور على تحديد عدد وأهداف الفاعلين بدقة، تباعدهم وتقاربهم اثنين باثنين (أزواجا) ثم يتم إنشاء الرسوم البيانية الموضحة للتقارب أو التباعد الممكن، كما يسمح الرسم البياني بعرض مجموعات الفاعلين المتقاربة الاهتمام لتقييم درجة الحرية وتحديد الفاعلين الأكثر عرضة للتهديد وتحليل استقرار النظام.

المرحلة 4: تحديد لكل فاعل الأهداف ذات الأولوية لديه و وضعية تقييمه (position values).

الرسوم البيانية تبقى أساسية إلى حد ما لأنها تأخذ في الاعتبار تقارب وتباعد الفاعلين نحو الأهداف، و لتقريب النموذج من الواقع ينبغي أن ترتب الأهداف حسب الأولوية بالنسبة لكل فاعل (L'hiérarchie) لتقييم شدة تموقع كل فاعل.

المرحلة 5: تقييم ميزان القوى للفاعلين Evaluer les rapport de forces des acteurs، في هذه المرحلة يتم بناء مصفوفة التأثير المباشر بين الفاعلين انطلاقا من جدول إستراتيجية الفاعلين.

ميزان القوى يحسب باستخدام برنامج ماكتور مع مراعاة كل وسائل العمل المباشرة وغير المباشرة (يمكن لفاعل أن يعمل على الآخر بواسطة ثالث). يسمح ميزان القوى للفاعلين بتسليط الضوء على نقاط القوة والضعف لكل فاعل و فرص تعزيزها.

المرحلة 6: دمج ميزان القوى في تحليل التقارب والتباعد بين الفاعلين.

توضح هذه المرحلة الفاعل الذي يزن ضعف فاعل آخر ضمن ميزان القوى العام فهو يبين لنا ضمنيا الثقل المزدوج لمشاركته حول الأهداف المهتم بها.

هدف هذه المرحلة يركز أساسا على دمج ميزان القوى لكل فاعل لتوضيح شدة تموقعه مع أهدافه من خلال تمثيل بياني جديد للتقارب والتباعد بين الفاعلين.

المقارنة بين سلسلة الرسوم البيانية تسمح بملاحظة التحالفات والصراعات المحتملة مع الأخذ في الاعتبار ترتيب الأهداف الأولوية وموازين القوى بين الفاعلين.

المرحلة 7: صياغة الاقتراحات الإستراتيجية والأسئلة المفتاحية للمستقبل من خلال ألعاب التحالفات والصراعات المحتملة (potentiel) بين الفاعلين: يساهم أسلوب ماكتور في صياغة الأسئلة المفتاحية للاستشراف والاقتراحات الإستراتيجية، فهي تساعد مثلا على التساؤل حول إمكانيات تطور العلاقات بين الفاعلين، ظهور اء فاعلين واختف وتغير أدوارهم.

5- طريقة مسح حقل الممكنات و تقليص الارتياب (التحليل المورفولوجي (Morphologie):

هو سبر الآراء المنظم للمستقبلات الممكنة انطلاقا من تفكيك نظام معين و دراسته (Michel.G, kiss.H,)[162]، يهدف إلى بناء السيناريوهات الاستكشافية في مجالات الابتكار و التجديد والبحث عن الأفكار الجديدة، و تطوير الأعمال الاستشرافية و يشيع استخدامه في المجال التكنولوجي.

حسب Besson[163] فإن التحليل المورفولوجي يضم مرحلتين:

---

162 Michel Godet et Kiss Hammami,(2004) ; la boite à outils de prospective stratégique ;cahier du LIPSOR n° 20 paris ; France

163 Bernard besson ,(2010) ; méthodes d'analyse appliquées à l'intelligence économique ; université de paitiers ;France

- **بناء الفضاء المورفولوجي**: من خلال تفكيك النظأم المدروس إلى أنظمة صغيرة أو مكونات، يتطلب هذا التفكيك تفكيرا معمقا للاختيار الدقيق للمكونات و يجب أن تكون المكونات مستقلة قدر الإمكان و أن تغطي مجمل النظام المدروس، و من الضروري أن لا يكون عدد المكونات كبير لكي لا يجعل تحليل النظام مستحيلا.
- **اختزال الفضاء المورفولوجي**: تتمثل هذه المرحلة في تقليص الشكل الأصلي إلى فضاء صغير و مفيد من أجل معرفة التوفيقات المناسبة.

ما يميز هذا التحليل أنه بسيط المبدأ و يغطي مجموعة كاملة من الاحتمالات، لكنه يتطلب خبرة جيدة للتنقل في الفضاء المورفولوجي دون تخبط إضافة إلى صعوبة اختيار المكونات في البداية فأكثر ما يعيب هذه الطريقة أنها طويلة و مملة.

6- طريقة تقييم الاختيارات الإستراتيجية Multipol:

يعرف(Bernard Besson[164] هذه الطريقة على أنها منهج متعدد المعايير يسعى إلى مقارنة حلول مختلفة متعلقة بمشكل طبقا لمعايير متعددة؛ ذو جدوى كبير فهو يرتكز على تقييم الأعمال بواسطة معدل موزون مثلما يتم تقييم التلاميذ في القسم حسب مواد ذات معاملات، و هدفه الأساسي هو تقديم المساعدة على اتخاذ القرار و ذلك ببناء شبكة تحليل بسيطة و تطورية تحتوي على مختلف الحلول التي تتوفر للمقرر، و يتضمن المراحل التالية:

1- اختيار المعايير و جمع الآثار الايجابية و السلبية المترتبة عن المشكل المطروح و النظر في انتقادات وتعليقات الأفراد المتكررة بشأن هذه المسألة.

2- اختيار مختلف الإجراءات التي يمكن اتخاذها حول الموضوع المطروح

3- اختيار مختلف السياسات الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية...الخ

4- صياغة السيناريوهات بمراعاة النطاق الزمني إذ أن القرار النهائي سوف تكون له استثمارات على المدى الطويل

5- تحقيق الجدول المزدوج الإجراءات / المعايير، مع تصنيف من 0-20 استنادا إلى أهمية العمل مقارنة بالمعايير

[164] Bernard besson ,(2010) ,op-cit.

6- تحقيق الجدول المزدوج السياسات / المعايير، مع تصنيف من 0-100 بحيث كل سياسة تساهم بنسبة مئوية، و مجموع نقاط المعايير في نفس السياسة يجب أن يساوي 100

7- تحقيق الجدول المزدوج السيناريوهات/ المعايير بنفس منطق الجدول المزدوج السياسات / المعايير

8- تحقيق المصفوفة المستمدة من البرنامج .

إن هذا المنهج حسب Besson غير مكلف نسبيا و يركز على العمل أو الإجراء الوحيد الملائم فهو لا يسمح بالجمع بين عدة إجراءات.

رابعا) إستشراف المهن Prospective des Métiers

1. التوجه المستقبلي لإدارة الموارد البشرية

حسب Edwin (1971) يجب أن تكون الموارد البشرية في المقام الأول و الأساسي للتفكير و التخطيط باعتبارها الأساس الذي يساهم في خلق القيمة داخل المؤسسة. لا يمكن لإدارة الموارد البشرية في المنظمة أن تفترض أن جميع الأعمال التي تمارسها صحيحة، لأن الأخطاء محتملة الحدوث، والسياسات تتقادم مع مضي الأيام، وعليه فإن قيام الإدارة العليا في المنظمة بتدقيق أنشطة وسياسات الموارد البشرية سيمكنها من اكتشاف الانحرافات أو المشاكل ومعالجتها قبل استفحالها، وكلما تمت عملية تدقيق إدارة الموارد البشرية بأسلوب علمي تعززت الثقة وازداد التعاون بين هذه الإدارة وباقي الإدارات الأخرى في المنظمة وازدادت فعالية المنظمة وذلك من خلال ارتفاع كفاءة الأفراد الإنتاجية.

لاشك أن هناك تغيرات كثيرة تحدث بسرعة في عالم اليوم نتيجة لزيادة التفاعل المستمر بين جميع العوامل الداخلية والخارجية بالنسبة للمنظمة، وقد تزايدت سرعة هذه المتغيرات وتفاعلاتها إلى درجة أصبح يستحيل معها إعطاء صورة دقيقة عن حقيقة المنظمات لاسيما الكبيرة منها، بل قد يكون من الصعب الإلمام بكل المتغيرات التي سيتم اختيارها لتجسيد تلك الصورة بالشكل اللازم، ولئن كانت الحال هكذا ونحن نفكر في وضع المنظمة حالياً، فإن الصعوبة ستكون اكبر على عاتق إدارة الموارد البشرية عندما ننظر إلى المستقبل ونحاول تشخيصه والتنبؤ به. ومهما يكن فإن من الواجب على مدير الإدارة أن يستخدم كل البيانات المتاحة ويحاول التنبؤ بالمستقبل الخاص بحقله أو مجال عمله لا لكي يكون مهيئاً أو مستعداً له بل وليساهم في صياغته أيضاً.

و لنا في تاريخ تطور إدارة الموارد البشرية عبرة، فقد رأينا أين كانت هذه الإدارة في بداية القرن الحالي وكيف أصبحت اليوم، وفي أي اتجاه تسير، فكما تطورت وظائف إدارة الموارد البشرية وأهدافها، تطورت أيضاً علاقاتها بالإدارات الأخرى في المنظمة، لقد كانت هذه الإدارة قبل النصف الأول من القرن الماضي خاملة وشبه معزولة عن الإدارات الأخرى ولم يكن ينظر إلى أنشطتها على أنها جزء حيوي يتفاعل مع بقية الأنشطة، غير أن الوضع بدأ يتغير بعد هذه الفترة بفعل تغيير النظرة إلى الإنسان و إلى دوره في العملية الإنتاجية كنتيجة لحرص إدارة الموارد البشرية في أن يكون لها دور في تخطيط وتنفيذ سياسات الأفراد. لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية الآن وظيفة متخصصة تغير في ظلها نوع العلاقة التي تربطها ببقية الإدارات الأخرى من مجرد الوجود الهامشي إلى المشاركة الفعالة في إبداء الرأي واتخاذ القرارات الخاصة بسياسات الأفراد [165].

و على الرغم من هذا التطور الذي شهدته إدارة الموارد البشرية خلال الخمسين سنة الماضية فإن الكثير من الباحثين يرون أن هذه الوظيفة لا تزال دون مستوى الطموح من حيث مساهماتها في خلق التوازن بين أهداف المنظمة وحاجات العاملين.

ولا شك أن هذه النظرة ستعزز أكثر كلما أدركنا أن التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة والمؤثرة فيها ، سيستمر تأثيرها على إدارة الموارد البشرية خاصة وعلى المنظمة عموما لاسيما التغيرات الحاصلة في المجالات التكنولوجية والاجتماعية والثقافية و القانونية، و عليه فإن تطور إدارة الموارد البشرية مستقبلاً مرهون بمدى قدرتها على توظيف العلوم السلوكية في المشاكل التنظيمية والوظيفية في المنظمات[166] (Leo , 1967)، و في هذا السياق *يرى* بيتر دراكر *أن واضعي السياسات المستقبلية للموارد البشرية تعاملوا مع العاملين على أساس أنهم جزء أساسي في المنظمة ولذلك يجب أن تركز هذه السياسات على إنضاج الفرد أي تنميته داخلياً عن طريق صقل حاجات إثبات الذات وإشباعها*، وذلك حتى تساعد المديرين والعاملين على السواء على فهم أنفسهم وفهم

[165] القحطاني محمد بن دليم، (2012)، "إدارة الموارد البشرية"،العبيكان للنشر

[166] In Boyer L., Scouarnec A. (2005), L'observatoire des métiers : Concepts et pratiques, Colombelles, Editions EMS

الآخرين(Drucker et al , 1966)، و وفقاً لفيشر فإن دور إدارة الموارد البشرية سوف يزداد أهمية في المستقبل لأنها مقبلة على أربعة تغيرات أساسية و هي:

(أ) سوف تلعب دوراً أكثر أهمية في إدارة العملية الإدارية من خلال تزايد مساهمتها في تخطيط ووضع سياسات الأفراد، وسوف يكون لها نظرة أكثر توجهاً نحو الربح والنمو بدلاً من اقتصارها على إدارة أنشطة العاملين فيها، كما أنها ستحاول اكتشاف فرص تحسين الأرباح أيضاً.

(ب) سوف تصبح أكثر إبداعاً وإيجابية إذ سوف لا تقتصر جهودها على النواحي التنفيذية ونقل البرامج والسياسات التي تطبقها المنظمات الأخرى، وإنما ستهتم بدراسة أكثر جدية لأهداف المنظمة بغية وضع سياسات كفيلة بتحقيق تلك الأهداف، فالتركيز سيكون على الهدف وليس على الوسيلة، وعلى الجوهر وليس على الشكل، وعلى الإنجازات أكثر من مجرد القيام بالنشاط.

(ت) سوف توسع من مسئوليتها لتتضمن تطوير المنظمة بعد أن كانت محصورة في صيانتها فقط، حيث سيخصص العاملون في هذه الإدارة وقتاً أكبر في تنمية وتطوير العاملين وتشجيع التغيرات وليس المحافظة علي ما هو كائن في المنظمة.

(ث) سوف تصبح الإدارة العليا في المنظمة أكثر التحاماً بإدارة الموارد البشرية مما هو عليه الحال الآن، وسوف تفهم بشكل أكبر أن جزءا هاماً من مسئوليتها ينحصر في تنمية الموارد البشرية في المنظمة وتخطيط مستقبلها. [167]

و مما ينبغي التأكيد عليه أن مستقبل إدارة الموارد البشرية يرتبط بشكل مباشر بمستقبل المنظمة بوجه خاص وبمستقبل البيئة التي تعيش فيها بوجه عام، كما يرتبط أيضاً بالمواصفات الذاتية للعاملين في حقل الموارد البشرية، فكلما زادت قدرة هؤلاء على التحكم بمستقبلهم زاد الاهتمام بنظريات وتطبيقات هذا المجال (الكبيسي، 1980)، ويفهم من كل ذلك أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تمتلك اتجاهاً مستقبلياً يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها، وفي جميع الأحوال فإن هذه التحديات التي تعرضنا لجزء منها سوف تعزز من حاجتنا إلى البحث العلمي

---

167 القحطاني محمد بن دليم، (2012)، مرجع سبق ذكره

باعتباره وسيلة لا غنى للإدارة عنها من أجل تحقيق التوازن بين أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع بأساليب علمية بعيدة عن الذاتية و التحيز .

2. الاستشراف في تسيير الموارد البشرية

في إطار الحديث عن الاستشراف كأداة للتوقع و التحكم الجيد في اللاتأكد، حاول Godet الربط بين الاستشراف و الإستراتيجية و الإدارة، فهو يرى أن هذه المفاهيم الثلاثة لا تنفصل عن بعضها لأنه: "لا يمكن إعداد إستراتيجية دون توقع، كما أن التوقع يشير إلى العمل الاستراتيجي، ضف إلى ذلك أن الاستشراف و الإستراتيجية فعالين من حيث العمل إذا صاحبتهما إدارة متناسقة ".

بعد تأكيد الارتباط الوثيق بين الاستشراف و الإستراتيجية و الإدارة، نحاول توضيح صعوبة تطبيق الاستشراف من طرف المؤسسة عامة و إدراجه في مجال تسيير الموارد البشرية بشكل خاص، فحسب Régine Montil (2002) في كراس Michel Godet (1997) فقد طورت أدوات الاستشراف الاستراتيجي من مختلف التخصصات لتستخدم في تحليل العلاقة بين الداخل (المؤسسة في إطار الاستشراف الإستراتيجي) و الخارج (المحيط)، لكن هذه الأدوات الخاصة بالاستشراف الاستكشافي غير مناسبة في الحالات التي يهيمن عليها الجانب الداخلي للمنظمة، أما في مجال استشراف المهن فإن الهدف ليس فقط تحديد حجم الكفاءات الضروري للمنظمة و إنما من منظور ديناميكي يجب تحديد أسلوب اكتساب و تصميم هذه الكفاءات مع مرور الزمن.

يبرر Régine Montil)[168] ضعف حضور الاستشراف في ممارسات إدارة الموارد البشرية بتبعية هذه الأخيرة للإستراتيجية، " فإذا ما أخذنا إدارة الموارد البشرية كأداة على المستوى التكتيكي، حسب رأي Martinet Alain-Charles[169] ، فإن القرار التكتيكي يعالج المحيط على أساس معطى على عكس القرار الإستراتيجي الذي يعالج المحيط و الوقت كمتغيرات"، لهذا لا معنى لوجود تفكير استشرافي مطبق على التكتيكات، هذا التبرير لغياب الاستشراف على مستوى الموارد البشرية غير كافي لأنه لوحظ أن إدارة الموارد البشرية تعمل بالاستشراف الاستراتيجي في بعض الحالات رغم

---

168 Montil, R, (2002), Pour une approche renouvelée de la prospective Métier, Revue française de gestion , n°140

169 Martinet Alain-Charles, (1983) , « Stratégie », Vuibert

تبعيتها للإستراتيجية و قد تنطوي على عدم الرجوع الاستراتيجي على مستوى المنظمة.، يحدد Jacques Lesourne[170] سياق الاستشراف الاستراتيجي في ظل القرارات الإستراتيجية على أن :" القرار الإستراتيجي هو الذي يخلق عدم إمكانية رجوع المنظمة أي استحالة استقرار المنظمة و هو الذي يتوقع تطور في بيئة المنظمة و يسبب عدم إمكانية الرجوع إلى الوضع الأصلي".

استنادا لهذه المقاربة، يمكن أن تكون إدارة الموارد البشرية هي سبب عدم استقرار على مستوى المنظمة بالرغم من تبعيتها للإستراتيجية و للاستشراف الاستراتيجي، كما يشير [171] Fabrice Roubelat أن تبعية إدارة الموارد البشرية للإستراتيجية يسبب عدم استقرار داخلي (irréversibilités)، و حسب[172] Martinet: " ليس كل التكتيكات تتميز بالضرورة ببيئة و وقت ثابت بل هناك وضعيات وسيطية بين التكتيك و الإستراتيجية، فالبيئة ليست دائما معلومة و الوقت متغير، و لتوقع عدم الاستقرار الداخلي يمكن تطبيق الاستشراف العملي " prospective opérationnelle" الذي يختلف عن الاستشراف الاستراتيجي من حيث فكرة عدم الاستقرار على مستوى المنظمة و عدم الاستقرار الداخلي، رغم تبعية إدارة الموارد البشرية للإستراتيجية إلا أنها تدخل في الاستشراف الاستراتيجي لأنها تسبب عدم الاستقرار على مستوى المنظمة أو على المستوى العملي (التشغيلي) فهي معنية بهذه القضايا المحلية".

و يرى (2002) Montil[173] "أن الاستشراف العملي لإدارة الموارد البشرية يتمثل في التسيير التقديري للوظائف و المهن و الكفاءات، فهذا الأخير لا يمكننا من السيطرة على إستراتيجية الموارد البشرية بسبب هيمنة الرؤية القصيرة المدى، و المفهوم الثابت للكفاءات الفردية و تجاهل الكفاءات الجماعية كما أنه لا يأخذ بعين الاعتبار الجوانب الديناميكية في بناء الكفاءات الفردية و هو ما يفسر ضعف تطور التوقع على مستوى المهن و هو السبب في ضعف إدراج الاستشراف و أساليبه

---

[170] Lesourne Jacques. (1994) : "La notion d'enjeu stratégique", note au comité de la prospective d'EDF

[171] Roubelat Fabrice. (1996) : La prospective stratégique en perspective - Génèse, études de cas, prospective. Thèse de Doctorat de sciences de gestion. Spécialité prospective et stratégie des organisations, CNAM-LIPS.

[172] Martinet Alain-Charles (1983) , op-cit.

[173] Montil, R, (2002), Pour une approche renouvelée de la prospective Métier, Revue française de gestion , n°140

في ممارسات التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات إذ أن الاستشراف يرتكز على الرؤية النظامية و يأخذ بعين الاعتبار الجوانب الجماعية و يدرس التطورات على المدى المتوسط و الطويل".

يضيف Montil[174] أن طريقة السيناريو و المناهج التي تعتمد عليها في بناء القاعدة و التحليل تؤدي في غالب الأحيان إلى تحديد الكفاءات الضرورية مستقبلا للمنظمة، و تترك جانبا إشكالية التفاعل بين هذه الكفاءات و مختلف أبعاد السياسة العامة مثل سياسة الموارد البشرية التي تؤثر عليها بعض العوامل الخارجية مثل القوانين، سوق العمل، نظام التدريب و غيرها، فمن الضروري إذن لإدارة الموارد البشرية فهم هذا التفاعل.

إن منهج استشراف المهن يفرض تعيين المتغيرات الرئيسية أو المفتاحية في إطار مقاربة الاستشراف الإستراتيجي من أجل تحديد الكفاءات المستقبلية للموارد البشرية و نمذجة مسارات تسيير و اكتساب و تصميم الكفاءات بهدف التعرف و السيطرة على التطورات الديناميكية.

و يؤكد Montil على أن "هذا المنهج يسمح بنمذجة مسار تصميم و اكتساب الكفاءات لفئة واسعة و متجانسة مع مرور الوقت في إطار مفهوم المسارات المهنية مع التركيز على عدم الاستقرار بسبب الحركية الداخلية للنظام و عوامل التطور البيئية، كما أنها توضح مسارات اتخاذ القرار و العمل من أجل التوضيح الجيد لآثار و تطورات مسارات اتخاذ القرار على الكفاءات و المهن".

نلاحظ أن منهج الاستشراف ضروري على مستوى إدارة الموارد البشرية لأنها تحتل مركز محوري في الحفاظ على استقرار و استمرارية المنظمة، و تكمن صعوبة إدماج الاستشراف في إدارة المواد البشرية في صعوبة رسم المسارات المستقبلية التي تضمن تصميم و اكتساب الكفاءات الضرورية المطلوبة للمنظمة، لكن مع بروز و تطور منهج استشراف المهن الذي يدرس تطور المهن و الكفاءات من منظور ديناميكي و يأخذ بعين الاعتبار العوامل الداخلية و الخارجية المؤثرة على هذا التطور، و يهدف إلى توقع المهام و النشاطات و المسؤوليات و الكفاءات المستقبلية، تستطيع إدارة الموارد البشرية تصميم و تطوير الكفاءات الحالية و المستقبلية و إعداد برامج تدريب تضمن للأفراد

---

[174] Montil, R, (2002), Op-cit

مواكبتهم للجديد و إدارة مساراتهم المهنية، علاوة على تحديد و وصف المهن الجديدة و محتواها من معارف و كفاءات و نشاطات ... الخ.

3. تجاوز التسيير التوقعي للمهن و الكفاءات إلى المقاربة الإستشرافية

في ظل محيط معقد و غير مستقر تلعب وظيفة الموارد البشرية دورا مفصليا لتحديد مدى قدرة المنظمات على ضمان تنافسيتها و بالتالي ديمومتها، و لمواكبة مختلف التحولات (تكنولوجية، اقتصادية، اجتماعية، تنظيمية ... إلخ) يتوجب على المنظمات تبني مناهج جديدة فعالة لتحليل و دراسة هذه التحولات، هذا بالإضافة إلى الأدوات التقليدية مثل التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات.

إن التسيير التوقعيي للوظائف والكفاءات يهدف إلى تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية على المدى القصير، من خلال مقارنة ما تتوفر عليه المنظمة من إمكانيات و ما تتطلبه الفترة القادمة من وظائف و كفاءات، لكن هذه الأداة أثبتت محدوديتها في بعض الجوانب، على اعتبار أنها ترتكز على فرضية أن هناك مستقبل واحد ومحتوم، وهذا المستقبل ما هو إلا امتداد للماضي و الحاضر و يخلو من التحولات الفجائية، وهو نفس المبدأ الذي يقوم عليه التخطيط الإستراتيجي التقليدي.

كما أن التسيير التوقعي يهدف إلى تحديد الاحتياجات من المورد البشري على المستوى الفردي و يركز أكثر على الجانب الكمي مثل عدد المناصب الشاغرة، عدد العمال المقبلون على التقاعد، سنوات الخبرة ...إلخ، الأمر الذي يتطلب الاعتماد أكثر على التقنيات الكمية و الإحصائية، كما تفتقد هذه الأدوات، من ناحية أخرى، إلى النظرة الشمولية حول التحولات المستقبلية للمهن مثل رصد زوال بعض المهن، ظهور متطلبات جديدة للتوظيف، تطور تقنيات التكوين ...الخ.

و يوضح Valérie Mérindol[175] و آخرون، أن هناك تحديان يؤكدان على غياب التفكير الإستشرافي حول الكفاءات الفردية في مسار التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات :

---

[175] Mérindol, V., Rouby, E., Versailles, D. W., & Thomas, C. (2009), Une méthodologie de prospective métiers fondée sur les compétences collectives : l'exemple du métier de pilote de chasse. Management & Avenir (25), 315-334.

- التحدي الأول يتمثل في خاصية رد الفعل للمقاربة (Monti 2002, Scouarnec et Veniard,[176] التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات يهدف أساسا للاستجابة للتحولات المحيطة بالمؤسسة، و النظر عقب التحليل الاستراتيجي، و هذا منظور تقليدي في الإستراتيجية، فالتفكير بشأن تطور الكفاءات يشير إلى تحولات كبيرة في البيئة قد تحققت أو هي في طور التحقق و لا تزال تخضع للتحديد قبل إعداد الإستراتيجية[177] .

- التحدي الثاني يتمثل في أن التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات يركز على الكفاءات الفردية بشكل عام، فهو يسعى إلى تحديد الكفاءات الفردية المطلوبة، و من ثم تحديد اتجاهات التطور الطويلة المدى لمحيط المؤسسة.

نظرا لكل هذه النقائص التي تكتنف أدوات التسيير التوقعي، طالب العديد من الباحثين مثل: (Boyer & Scouarnec, op-cit) بضرورة تجاوز التسيير التقديري في إدارة الموارد البشرية و تبني مقاربة استشرافية، تركز على المدى الطويل، وذلك بتحديد الإستراتيجيات الضرورية على ضوء ما يتم رصده من تحديات تواجه وظيفة الموارد البشرية في المستقبل، إن المقاربة الاستشرافية للموارد البشرية أو ما يصطلح عليه باستشراف المهن يهدف إلى الإجابة على السؤال التالي "....*كيف يمكن تحديد السياسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في كل ما يتعلق بإدارة الوظائف من حيث الكم و الكفاءات، وكذلك التكيف مع التغيرات الداخلية و الخارجية التي تعرفها المنظمات* " [178].

4. تعريف استشراف المهن و الكفاءات

انطلاقا من خصائص الاستشراف الاستراتيجي السالفة الذكر، ترى[179] Scouarnecأن "استشراف المهن يأخذ جانب من خصائص الاستشراف: مقاربة كلية، طويلة، عقلانية، ملائمة و رؤية للعمل تسمح بتجنب الانتقادات الموجهة للنموذج الكلاسيكي للتسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات، و يمكن اعتباره تجاوز لهذا المنهج و التوجه نحو بناء اتجاه ذو معنى و أكثر قيمة"، فما

---

[176] Montil, R, (2002), Pour une approche renouvelée de la prospective Métier, Revue française de gestion , n°140

[177] Boyer, L., & Scouarnec, A. (2009), La prospective des métiers. Paris: ems.

[178] Thamain, J. L. (2009), « Anticiper en GRH, prévision et prospective, un diagnostic des pratiques et des représentations. Management & avenir (25), 272-289.

[179] Scouarnec, A. (2002), La prospective métier : définition et méthodologie, Actes du Congrès AGRH, Nantes, novembre, pp. 363-370.

يميز استشراف المهن أنه يسمح بتحديد اتجاهات تطور المهن الفردية و الجماعية من خلال تاريخ المهن، و من منظور يسمح بالتحكم الجيد بالتحولات على المدى الطويل (Scouarnec,op-cit).

يعرف (Boyer & Scouarnec,2005, p 23) استشراف المهن كما يلي: "هو مقاربة استباقية لتوقع المستقبل الممكن من حيث الكفاءات والأنشطة ومن حيث مسؤوليات المهنة، فهو يسمح بتصور المعارف الممكنة والمؤهلات والخبرات أو الخبرة المهنية والسلوكيات والمواقف التي من شأنها أن تكون غدا قادرة على خدمة الفرد والمنظمة"، كما أنه يتطلب بناء مشترك من قبل الفاعلين أو الخبراء لتحليل المهن و معرفة المصير الممكن لها، إذ أنه يتضمن التفكير في المهن الفردية وفي تنظيم العمل، و يمكن القول بأن استشراف المهن يسمح بإدماج عمليات الاستشراف في الاستشراف التنظيمي.

حسب Meyer [180] فإن عملية استشراف المهن و الكفاءات تسعى إلى تقديم صورة لما سيكون عليه الوضع في المستقبل، من خلال ما نعرفه من الماضي بالإضافة إلى الافتراضات المقدمة للتخطيط للمستقبل، و تهدف هذه العملية إلى تحديد المستقبل من خلال السلوك الفردي و أيضا السياسات العامة و الصدمات الغير المتوقعة بما في ذلك الظروف الاقتصادية التي سوف تؤثر مستقبلا على التطورات المقترحة (Mérindol et al ,2009).

يصف Noguera & Lartigau [181] استشراف المهن بأنه مجال للتفكير و التطبيق حول مختلف الاحتمالات لظهور تحول أو اختفاء المهن من سوق العمل، إذ أن استشراف المهن يهتم برصد تطور المهن في المستقبل و تقديم حلول تطبيقية للتعامل مع مختلف الحالات، فإذا كان هناك احتمال أن بعض المهن سوف تختفي في المستقبل، فعلى إدارة الموارد البشرية العمل على التقليص من عدد الكفاءات في هذه المهن مع تسطير برنامج لتحويل هذه الكفاءات إلى مهن أخرى، أما إذا كانت هناك إشارات على أن بعض المهن تسير نحو التطور فيجب التخطيط لمواكبة هذه التطورات عن طريق إخضاع كفاءات هذه المهن إلى برامج تكوين خاصة لاكتساب المهارات المطلوبة، أما في

---

[180] Meyer,op-cit.

[181] Noguera, F., & Lartigau, J. (2009), De la prospective à la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences dans la fonction publique hospitalière : enjeux et perspectives. Revue management & avenir (25), 290-314.

حالة رصد ظهور بعض المهن الجديدة و التي تتميز بندرة الكفاءات في سوق العمل، فهنا يجب التحديد الدقيق لهذه الكفاءات، توصيفها و العمل على استقطابها و تطويرها بما يتناسب مع خصائص هذه المهن و التطورات التي تشهدها (Boyer & Scouarnec, op-cit).

عموما يمكن وصف عملية استشراف المهن بأنها عملية تهتم بدراسة مستقبل المهن من حيث الكفاءات، النشاطات و المسؤوليات، وذلك من خلال تقدير كل البدائل المستقبلية و احتمال حدوث كل بديل، أكثر من ذلك تسعى هذه العملية إلى تصور كل المعارف و المهارات و السلوكيات التي من المحتمل أن تظهر في المستقبل و الخاصة بالمهن سواء على مستوى الفرد أو المنظمة.

إن عملية الاستشراف تستمد من مجموعة من السيناريوهات و تهدف لجلب الفاعلين لكشف تحديات المستقبل التي تواجه منظماتهم، و يتعلق الأمر بتصور نتائج الاتجاهات المتوقعة على الأوضاع الحقيقية للعمل، تنظيم العمل و المهن من اجل تصور . في نهاية المطاف . الحلول الممكنة من حيث سياسة الموارد البشرية بما في ذلك مهارات الإدارة، هذه السيناريوهات باعتبارها شبكات قراءة تعمل على رسم الصفقات "الممكنة" للوظائف من الناحية المثالية، فهي تقدم كل السبل الممكنة من التفكير و التحضير للعمل عموما، كما تفتح المجال لمنهج تعاوني و استكشافي موضوعي أصيل أحسن من التسيير التقديري للمهن و الكفاءات (GPEC)[182].

تقدم عملية استشراف المهن و الكفاءات إجابات شاملة عن سلبيات طريقة GPEC كما بين ذلك Bootz,[183] فالنهج الاستشرافي يسعى لتحليل الظاهرة في مجملها و ليس جزء منها، أي أهم ميكانيزمات التطور، العناصر المكونة للظاهرة، و العلاقات بين كل عنصر من عناصرها، كما يعمل منهج استشراف المهن و الكفاءات على تطوير "*وجهة نظر نظامية معمقة للظاهرة المدروسة*" (Scouarnec, op-cit)، و هذا يعني أن: التحولات الممكنة في المنظمة (الخيارات الإستراتيجية أو التنظيمية)، التأثيرات البيئية، مكونات المهنة المعنية، الكفاءات الفردية، تعامل كلها على أنها متغيرات متفاعلة و مترابطة، و تسعى هذه المنهجية إلى تحليل أثر البيئة (التحليل

---

[182] Mérindol, V., Rouby, E., Versailles, D. W., & Thomas, C. (op-cit).

[183] Bootz, J.P. (2005), La prospective, un outil de création de connaissances : perspective cognitive et observation participante, Finance Contrôle Stratégie, vol. 8, n°3, pp. 1-27.

الكلي) على المهارات أو الكفاءات المطلوبة (التحليل الجزئي) مع دمج مستوى التحليل المتوسط (المهنة الفردية)، و تعرف المهنة الفردية أو العمل الفردي وفق السلم المهني على انه مجموعة من الأنشطة و المهارات المتشابهة أو الموحدة، و يقصد بالمهنة الفردية تلك المهن التي تدمج على مستواها مفاهيم الكفاءة و العمل.

إن العمل الإستشرافي أو المستقبلي يبحث عن ترجمة مختلف التطورات البيئية الكبيرة بكل حزم و دقة في محتوى المهنة، و قد ركز العديد من المختصين، ممن تحدثوا عن الحرف و المهن، على العمل الجماعي بدءا من الموارد المتاحة في المؤسسة إلى تطبيق العمل التشاركي Marcq,[184] ، لكن و مثلما أكد Montil[185] هناك تعريف أكثر دقة للعمل الجماعي مبرزا لأهمية السيناريوهات التي تتكون من وصف دقيق للحالة المراد دراستها، فهي تعرف على أنها مجموع الإجراءات المختلفة (الأعمال المنفذة، الوسائل المستخدمة، نوع التنسيق، الإطار الذي يحكم النشاط)، و التعامل بطرق مختلفة مع هذه العناصر، و في النهاية يمكن أن يعطي هذا كله تحليلا مفككا او مجزءا، إلا أن هذا التعريف مهم و ضروري لأن في العمل الجماعي يتم تحديد المهارات و علاقة التحليل بين المتغير البيئي و نشاط العمل، و هي علاقة يصعب تحليلها و تنظيمها[186] ، إلا أن هذه العلاقة مركزية و مهمة إذا أردنا تحليل التفكير ألاستشرافي و جعله عملي كي تتمكن المؤسسات من ضمان تسيير قائم على أساس الكفاءات و المهارات المتوقعة.

5. أهداف استشراف المهن و الكفاءات

و لإبراز أهمية منهج استشراف المهن في سياق الموارد البشرية، لا بد من توضيح أهدافه و غاياته حيث يحدد فريق Prométhée (2005) للمفوضية العامة للتخطيط و مراصد المهن و المؤهلات بفرنسا، غايات استشراف المهن كالتالي:

- الفهم الجيد لتطورات المهن في **سياق تحولات سوق العمل و المحيط** (الإقتصادي، الديموغرافي، القانوني، الثقافي، الإجتماعي، التكنولوجي، التنظيمي...)؛

---

[184] Marcq Joel, (2008), « du référentiel des compétences à la prospective des compétences : le secteur des cimenteries », revue management et avenir n°19
[185] Montil, R, (2002), Pour une approche renouvelée de la prospective Métier, Revue française de gestion , n°140
[186] Marcq Joel, (2008), ibidem.

- تحديد **هامش المناورة** المسموح به للمؤسسات في ضوء تحولات العمل؛
- توضيح **المسارات المهنية** الممكنة للأفراد؛
- توقع **احتياجات تجديد اليد العاملة مثل احتياجات التدريب.**

كما يمكن إبراز أهداف عملية إستشراف المهن و الكفاءات من خلال النقاط التالية: [187]

- تحديد الاحتياجات و الإجراءات الإقليمية أو المهنية في قطاع مهني معين؛
- بناء أداة للمعرفة من شأنها تحديد المشاريع المستقبلية الخالقة للقيمة؛
- استباق الاحتياجات من المهارات و دعم الموظفين في تحديد حياتهم المهنية و تمكين الجهات الفاعلة من تحديد سياسة التوظيف و التدريب؛
- مساعدة المؤسسات على توقع الاحتياجات من المهارات و الموظفين و تلبية متطلبات الشركاء الاجتماعيين بمعلومات مفيدة حول سياسة التدريب في المؤسسة؛
- إنتاج أداة للتشاور بغية تطوير التوجهات المستقبلية؛
- بناء وسيلة للمناقشة و المشاركة بين الأفراد من أجل توضيح رؤية مستقبلية للوظائف و المهارات؛
- موائمة السياسات العامة للأهداف المسطرة و بناء شراكات من شأنها تطوير التدريب الميداني؛
- إعادة تصميم المستويات الوظيفية على أساس المهارات و المهن و المؤهلات المطلوبة؛
- العمل على خفض حالة عدم التأكد التي تطغى في عالم الأعمال و القضاء على المشاكل الإدارية الخاصة بإدارة الموارد البشرية؛
- توفير مؤشرات تتعلق بتحديد العرض من القوى العاملة؛
- توفير معلومات تتعلق بالإتجاه المستقبلي للقوى العاملة؛
- توفير معلومات تتعلق بمدى وفرة أو ندرة التخصصات و الخبرات.

6. منهجية استشراف المهن

يعتمد الاستشراف بصفة عامة على الأساليب الكيفية و التي تعتمد بدورها على أراء الخبراء لاقتراح الحلول المناسبة، و من بين هذه الأساليب نجد: أسلوب السيناريوهات، أسلوب دلفي، العصف الذهني، مصفوفة التأثير المتبادل...الخ؛ يتم اللجوء إلى الأساليب الكيفية لأن القضايا التي

[187] Cinquième rencontre interrégionales, Céreq,Dares,Réseau des Carif-Oref, (2015).

يهتم الاستشراف بدراستها تتميز بالغموض و التعقيد، كما أن هذه التقنيات تسمح بالتعامل مع متغيرات كيفية يصعب التعامل معها بالأساليب الكمية، وهوا ما يؤكده Hatem,[188] بقوله "....*من بين الصعوبات التي تواجه الاستشراف هي أنه يعالج قضايا غامضة، متغيرات كيفية يصعب قياسها، علاقات سببية لا يمكن تحديد شدتها و طبيعتها بدقة، مدى تحقق الظاهرة غير مؤكد*..."، و هذه الصعوبات إذن تستوجب اللجوء إلى الأساليب الكيفية، و التي تعتمد على أراء الخبراء و أهل الاختصاص.

إن ضمان مصداقية و موضوعية الدراسات الإستشرافية يتطلب اختيار الخبراء و المشاركين في الدراسات الاستشرافية بدقة وفق مجموعة من المعايير، فالخبير هو كل شخص يمكنه الإجابة بموضوعية على أسئلة الدراسة و يقدم المعلومات المناسبة التي تتطلبها الدراسة، و يحدد نوعين من الخبراء[189]: النوع الأول هم الذين يملكون سلطة اتخاذ القرار حول الظاهرة محل الدراسة، و هم في أغلب الأحيان مدراء أو رؤساء أقسام، أما النوع الثاني فهم الأشخاص الذين يملكون المعلومات بفضل إطلاعهم المباشر أو غير المباشر على الظاهرة و لكن لا يملكون أي منصب أو مسؤولية.

يبقى المهم أن الخبير هو الشخص الذي يملك القدرة على تقديم المعلومات اللازمة حول مستقبل الظاهرة محل الدراسة، وذلك بفضل اكتسابه لمجموعة من الخصائص: الخبرة، التحكم في الإشكالية، الإطلاع على الموضوع، بالإضافة إلى القدرة على رسم المستقبل و تصور البدائل و تحديد مجالات الإضطرابات و الإختلالات، بالإضافة إلى خاصية أخرى مهمة يجب أن يتصف بها الخبير و هي قدرته على العمل بطريقة منهجية و منظمة مع مجموعة من الخبراء في مجالات مختلفة[190].

هذا، و قد تعددت المناهج المطبقة في مجال استشراف المهن بتعدد الباحثين و المراصد المتخصصة التي تهدف أساسا إلى استشراف و معرفة مستقبل المهن و الكفاءات كما و كيفا، لذا

---

[188] Hatem, F.& Préel, B. (1995), Pour une prospective participative, Ronéo, BIPE-Conseil.

[189] Roubelat Fabrice. (1996) : La prospective stratégique en perspective - Génèse, études de cas, prospective. Thèse de Doctorat de sciences de gestion. Spécialité prospective et stratégie des organisations, CNAM-LIPS.

[190] Boyer, L., & Scouarnec, A. op-cit.

سنحاول فيما يلي عرض أبرز المناهج المتبعة في استشراف المهن و الوظائف و الكفاءات ضمن الدراسات التطبيقية المتخصصة.

و تعد طريقة Prospective Métier (PM) لـ Boyer و Scouarnec من أشهر المناهج و أكثرها استخداما في مجال استشراف المهن و الكفاءات، فقد استخدمتها العديد من الدراسات لتحديد مستقبل المهن في مؤسسات مختلفة، مثل دراسة كل من (Thamain, op-cit)، (Payre & Scouarnec, op-cit)

تم إستنباط طريقة PM من طريقة دلفي التي تعتمد على أراء الخبراء –الفاعلين les Experts-Acteurs لتحديد مستقبل المهن و الكفاءات، قام الباحثان بإدخال بعض التعديلات على طريقة دلفي حتى تكون طريقة PM مرنة و يمكن تطبيقها في الميدان، لأن أكبر عائق تعاني منه الدراسات الإستشرافية هو إختيار المنهجية المناسبة مع مراعاة إمكانية تطبيقها في الميدان و الحصول على نتائج موضوعية.

يرى[191] Mérindol أن طريقة PM تتميز بتحليل معمق لمستقبل الوظائف و الذي يشمل ثلاث مستويات: المستوى الكلي Macro، المستوى الجزئي Micro و المستوى المتوسط Miso، أي أن هذه الطريقة تهدف إلى تحديد تأثير المتغيرات الكلية لبيئة المنظمات على الكفاءات و المهن على المستوى الجزئي (المنظمات) مع الأخذ بعين الاعتبار المستوى المتوسط الذي يمثل البعد الفردي للكفاءات و المهن.

تتكون هذه الطريقة من أربع مراحل رئيسية: فهم سياق الموضوع، ما قبل الصياغة، الصياغة و المصادقة.

(أ) مرحلة فهم سياق الموضوع L'appréhension contextuelle

تعد هذه المرحلة أول خطوة في PM، و تمثل مرحلة استكشافية لفهم محتوى الإشكالية بأبعادها المختلفة، يتم في هذه المرحلة إعداد عرض نظري شامل Synthèse يشرح مختلف المفاهيم و يبرز المعالم الرئيسية للإشكالية و الهدف من الدراسة، كما يتم في هذه المرحلة اختيار عينة من

[191] Mérindol, V., Rouby, E., Versailles, D. W., & Thomas, C. (op-cit)

المؤسسات المعنية بالدراسة لتحديد قائمة الخبراء- الفاعلين ممن ينتمون إلى هذه المؤسسات و الذين سيقدمون آرائهم و يجيبون على مختلف الأسئلة و الإستفسارات.

بعد تحديد قائمة الخبراء تعقد معهم مقابلات شبه مهيكلة تطرح فيها مجموعة من الأسئلة معدة مسبقا لجمع المعلومات الأولية حول الإشكالية و التي تمثل الأرضية التي ستنطلق منها الدراسة، تحدد أسئلة المقابلة على ضوء العرض النظري الذي تم إعداده من قبل و تركز على العناصر التالية :

i. **التحولات الخارجية** : ما هي أهم التحولات التي ستشهدها البيئة الخارجية لمنظماتكم (اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجيا، سياسية أو تشريعية) و التي سوف يكون لها تأثير على منظماتكم و مهنكم ؟

ii. **التحولات الداخلية**: ما هي أهم التحولات التي ستشهدها البيئة الداخلية لمنظماتكم و التي سيكون لها تأثير على منظماتكم و مهنكم؟ هذه التحولات قد تكون طبيعتها (اقتصادية، تشريعية، تكنولوجيا، اجتماعية أو تنظيمية).

iii. **التغيير**: ماهي التغيرات التي سوف تحدثها هذه التحولات (الخارجية أو الداخلية) على مستوى منظماتكم و مهنكم ؟ من حيث الأنشطة ، الكفاءات، التكوين ......إلخ.

(ب)مرحلة ما قبل الصياغة Pré-formalisation

هي مرحلة تحضيرية لصياغة نموذج لاستشراف المهن المستهدفة، يتم في هذه المرحلة تحليل نتائج المقابلة و إعداد خلاصة شاملة Synthèse من طرف المنظمين (القائمين على الدراسة) ليعاد إرسالها إلى الخبراء لمقارنتها مع أرائهم الشخصية و تقديم ملاحظاتهم عليها، تجمع إجابات الخبراء حول الخلاصة الأولى ليتم تنظيمها بطريقة تسمح ببروز كل الاتجاهات و التحولات المستقبلية للمهنة، و على ضوء هذه الخلاصة يحرر استبيان مفصل يحتوي أسئلة حول الاتجاهات المستقبلية التي أثارها الخبراء، و يرسل الاستبيان إلى الخبراء للإجابة عليه، تجمع إجابات الاستبيان و يتم تحليلها و إعداد خلاصة شاملة ثانية حول الاستبيان ليتم إرسالها مرة أخرى إلى الخبراء للإطلاع عليها و إبداء ملاحظاتهم.

(ت)مرحلة الصياغة Construction

في هذه المرحلة تتم صياغة نموذج للدراسة الإستشرافية تحدد فيه السيناريوهات المستقبلية، و يعتمد خلالها أسلوب المواجهة بين الخبراء لمناقشة مختلف النتائج بغية الوصول إلى أفضل الاقتراحات، تتميز هذه المرحلة بتنشيط جلسة عمل تجمع كل الخبراء لتحليل و تقييم النتائج التي أفرزها الاستبيان والتي تم جمعها في الخلاصة الثانية، تتم جلسة العمل هذه من خلال تقسييم الخبراء إلى مجموعات فرعية مهمتها تحليل و تقييم الاتجاهات الإستشرافية التي توصلت إليها الخلاصة الثانية، بعدها يتم مقارنة نتائج التقييم التي توصلت إليها كل مجموعة فرعية مع باقي المجموعات، ليتم التوصل إلى أفضل الإقتراحات و الحلول، و تعتبر جلسة العمل فرصة للمنظمين و القائمين على الدراسة الإستشرافية للالتقاء بالخبراء-الفاعلين لفهم الاتجاهات التي حددها الخبراء، الأمر الذي سوف يساعدهم على تطبيق نتائج الدراسة فيما بعد.

(ث)مرحلة المصادقة Validation

بعد مواجهة الخبراء فيما بينهم تتواصل جلسة العمل في مرحلة أخرى لإعتماد قرارات المرحلة السابقة، يتم في هذه المرحلة إعداد خلاصة عامة حول الاقتراحات التي حظيت بإجماع الخبراء. هذه الخلاصة تستخدم في اقتراح نموذج للدراسة كما يتم تقديم توصيات عملية لمتخذي القرار لمرافقة الإتجاهات المستقبلية التي أفرزتها الدراسة.

كما يقترح Boyer (op-cit) و Scouarnec مرحلة إضافية لتقييم و تطوير النموذج المقترح، وذلك بإعداد إستبيان مفصل حول النموذج و إرساله إلى عينة من الخبراء يتم إختيارهم بدقة، كي يقوموا بقراءة نقدية لهذا النموذج و تقديم إقتراحاتهم لتطوير النموذج.

(ج) استخلاص نتائج التحليل الاستشرافي للمهن

في خضم التحولات الداخلية و الخارجية التي تعيشها المؤسسات، تتوجه هذه الأخيرة نحو تطبيق استشراف المهن من أجل متابعة تطور المهن و الكفاءات و تحديد الاستراتيجيات المستقبلية لتسيير مهنها و توجيه أفرادها نحو تطوير و اكتساب الكفاءات الضرورية المرتبطة بالمهن الوليدة أو الناشئة حسب مفهوم (Boyer[192] ، فهذا المنهج يطرح إشكالية جديدة في تعريف المهن حيث يهتم بالكفاءات الضرورية و السهر على تطويرها.

[192] Boyer, L. (2002), Le devenir des métiers, Revue Française de Gestion, n°140, p. 151-168.

اتبع(Boyer منهجا يميز فيه بين ثلاث أنماط من **المهن الفردية:** " المهن المفقودة perdu"، " مهن قيد الحياة survie"، " المهن الوليدة، الجديدة naissant":

- **المهن المفقودة أو في طور الانقراض Les métiers perdus ou en obsolescence** : نشاطات هذه المهنة في طور الانقراض، كفاءاتها غير مميزة و قابلة للتبديل بغض النظر عن جهود التدريب المبذولة، إدارة الموارد البشرية تتابعها عن كثب لتطويرها أو تحويلها ثانية [193].
- **مهن قيد الحياة أو في تحول les métiers en survie positive ou en transformation** الكفاءات الضرورية لممارسة هذه المهنة يجب أن تتطور بصورة مشتركة مع التدريب المرتبط بها.
- **المهن الوليدة أو الناشئة في طور الظهور les métiers naissants ou en émergence:** مرتبطة بكفاءات نادرة في المنظمات و في سوق العمل، دور إدارة الموارد البشرية هو تحديدها، تطويرها، و اجتذاب هذه الكفاءات المرتبطة بالمهن الوليدة أو الناشئة. (Dietrich, Parlier, 2007)

II. الدراسات التطبيقية:

بعد عرض أهم خطوات استشراف المهن ، نحاول فيما يلي عرض بعض الدراسات المهمة التي تناولت العوامل المؤثرة على المهن و الكفاءات و تطورها المستقبلي باتباع مناهج مختلفة (منهجية استشراف المهن لـ Scournec & Boyer، منهجية Prodin & Bergadaà ...) و استخدام أدوات متعددة لجمع البيانات (الملاحظة بالمشاركة، المقابلات المباشرة و شبه مباشرة، الاستبيان...) على مستوى المؤسسات أو القطاعات أو الأقاليم، تنوعت الإشكاليات و الفرضيات المطروحة بين إثبات صلاحية منهجية الاستشراف في سياق الموارد البشرية، تعريف المنطق المهني و منطق الأعمال الجديد و بين تحديد العوامل المؤثرة على تطور المهن، تحديد المهن الناشئة، المهن الجديدة، الكفاءات و المؤهلات الجديدة، الحركية الداخلية و الخارجية للأفراد في مواجهة التغيرات البيئية، تغير سوق العمل و شروط العمل...الخ

---

[193] Dietrich A., Parlier M. (2007), « Les accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », Congrès de l'AGRH, Fribourg, actes électroniques

1- دراسة Payre & Scouarnec, 2015 بعنوان: "Manager dans le secteur de la communication publicitaire"[194]

حاول الباحثان من خلال هذه الدراسة استشراف مستقبل مهنة المدير في قطاع الاتصال الإشهاري Manager dans le secteur de le communication publicitaire في ظل التحولات التكنولوجيا التي يشهدها هذا القطاع، بحيث يعرف مجال التسويق و الإشهار العديد من التغيرات المتسارعة و التي ترجع إلى عوامل مختلفة لعل أهمها التطور التكنولوجي و اقتحام الرقمنة و مختلف تطبيقاتها في هذا المجال.

إن ظهور تقنيات تسويقية حديثة مثل E-commerce و التي تختلف كليا عن الطرق التسويقية القديمة من حيث سهولة الاستخدام و توفير الوقت و الجهد، مما أدى إلى تزايد الإقبال عليها من طرف الزبائن، بل عممت على جميع التعاملات في البلدان المتقدمة، كل هذه المستجدات أدت إلى بروز الحاجة إلى تطوير تقنيات الاتصال في هذا المجال لتعزيز القدرة التنافسية و التكيف مع هذه الظروف، في ظل كل هذه التحولات يجب إذن على إدارة الموارد البشرية أن تسلط الضوء على مستقبل المدراء في هذا القطاع و تحدد ما هي الكفاءات و المهارات التي تتطلبها هذه المهنة، ضمن هذا السياق حاولت الدراسة استشراف مستقبل هذه المهنة بتطبيق منهجية PM، و فيما يلي تلخيص لأهم مراحل هذه الدراسة وفق منهجية PM السالفة الذكر:

1- **فهم سياق الموضوع**: اعتمدت الدراسة على الخبراء-الفاعلين لتحديد كل الاتجاهات المستقبلية لمهنة المدراء، بحيث اختار الباحثان عينة مكونة من 68 خبيرا ينتمون إلى قطاع الاتصالات الإشهارية، مع العلم أن كل الخبراء يشتغلون في مؤسسات لها صلة بإشكالية الدراسة مثل الوكالات الإشهارية، مؤسسات التسويق الرقمي، النقابات، وكالات الإعلانات التلفزيونية، مكاتب الاستشارات التسويقية، مرصد الإعلام الآلي و الرقمنة، كما أن كل الخبراء يتقلدون مناصب عليا في الهرم التنظيمي و ذلك لضمان الحصول على إجابات ذات مصداقية و من مصدر

---

194 Payre, S., & Scouarnec, A. (2015), Manager : Un métier en mutation ? Essai de lecture rétroprospective pour dessiner les contours du métier de manager et les accompagnements RH nécessaires. Revue de gestion des ressources humaines (97), 3-16.

مطلع، و بالإضافة إلى الخبراء استعان الباحثان برأي مجموعة من الأساتذة الباحثين في هذا المجال للتفسيير النظري لبعض المفاهيم.

قام الباحثان بإجراء مقابلة شبه مهيكلة مع الخبراء لمدة 03 ساعات لفحص الإشكالية و فهم سياقها، وذلك بتقسيم الخبراء إلى مجموعتين، كل مجموعة تضم 19 خبيرا.

2- **مرحلة ما قبل الصياغة** : الهدف من هذه المرحلة هو ضبط الإشكالية بدقة و إعداد استبيان يوزع على الخبراء-الفاعلين لتحديد مختلف السينورياهات حول مهنة المدراء، في هذا الإطار قام الباحثان بتحليل كل الوثائق و الدراسات السابقة المتعلقة بالإشكالية بالإضافة إلى تحليل نتائج المقابلة التي تم إجراؤها مع الخبراء.

بعد عملية التحليل و المراجعة صمم استبيان موجه إلى الخبراء يضم 06 محاور رئيسية تتعلق بـ: التحولات الخارجية، التحولات الداخلية، المهن، الكفاءات، التكوين، و العمل المشترك.

3- **الصياغة** : في هذه المرحلة يتم تحديد مختلف السيناريوهات لمهنة المدراء و الكفاءات التي تتطلبها هذه المهنة في المستقبل، بعد جمع الاستبيان نظمت جلسة عمل علنية لمناقشة نتائج الاستبيان، و ذلك بتقسيم الخبراء (31 خبيرا) إلى مجموعات عمل فرعية، بحيث تقيم كل مجموعة الاستبيان (إجابات الخبراء على الإستبيان) و تقترح سيناريو على ضوء نتائج الاستبيان، بعد تحديد السيناريوهات المستقبلية، تخضع هذه السيناريوهات إلى التقييم و المراجعة من طرف الخبراء في جلسة علنية و لمدة 06 ساعات كاملة، حتى يتم تقريب وجهات النظر و الإتفاق على بعض السيناريوهات.

4- المصادقة: بعد مناقشة و تقييم مختلف السناريوهات المقترحة، يتم في هذه المرحلة اعتماد السيناريوهات التي تم التوافق عليها في الجلسة العلنية، و لاعتماد السيناريوهات نظمت ندوة حضرها 100 مشارك عرضت عليهم السيناريوهات و بعد الدراسة تم اعتماد خمسة سيناريوهات خاصة بمهنة مدير الإتصال الإشهاري في المستقبل و هي كالآتي:

أ. **المدير الإستراتيجي (Manager stratège):** يتميز بامتلاكه لنظرة استراتيجية و له القدرة على قيادة التغيير لتبني التحولات التكنولوجية بهدف تطوير المؤسسة.

ب. **المدير الفني المتخصص** (Manager Hyper spécialiste technique)**:** يمتلك كفاءة و خبرة فنية عالية في تخصص محدد.

ت. **المدير 2.0** (Manager 2.0): دوره الأساسي التنسيق و الإشراف على مختلف المجموعات داخل المنظمة باستخدام مختلف تطبيقات تكنولوجيا الاعلام و الاتصال TIC.

ث. **مدير المشاريع** (Manager de projets): هو مسير تنفيذي يسهر على تحقيق الأهداف المسطرة من خلال ضمان الاستخدام الكفء للموارد و التقيد الصارم بتنفيذ الموازنات.

ج. **المدير الناضج** (Manager Mature): يتميز بأن له القدرة على تعبئة كل الطاقات في المنظمة و توجيهها إلى تحقيق الأهداف، و ذلك بفضل قدرته على الإقناع و التأثير في الأفراد، و يمكن تمثيله بمايسترو الأوركيسترا الذي يتولى إدارة الحفل الموسيقي.

2- **مرصد مهن قطاع الخدمات المائية (2010)بعنوان**: **« Nomenclature des métiers, Analyse des métiers clés »**

هدفت الدراسة إلى تحليل المهن الحساسة بقطاع المياه و تحديد التحولات المؤثرة عليها، و قد تم الاعتماد على مقابلات كيفية مع مسئولي إدارة الموارد البشرية، مديري تطوير الموارد البشرية، مديري العلاقات الاجتماعية بالمؤسسات، و مديري التدريب بالقطاع، كما تم تحليل أربع 4 فهارس للوظائف الداخلية و مدونات المهن للمؤسسات المعنية في القطاع.

خلصت الدراسة إلى تحديد سبعة (07) مهن رئيسية في قطاع خدمات الماء و هي مهن تمثل قلب نشاط المؤسسات في القطاع حيث تبين أنها في تحول دائم من حيث الكفاءات و من حيث التعداد.

اقترح المرصد التوصيات التالية:

- **خلق وسائل اتصال بين الموظفين و مسيري المؤسسات من خلال:**
  - إعداد المدونة المرجعية لمهن القطاع ؛

- تحديد مجالات الحركية من خلال إعطاء العمال و المسيرين في المؤسسة رؤية واضحة حول الحركية الممكنة بين المهن؛
- بناء جسور passerelles توضح طريقة انتقال العامل من مهنة لأخرى.

- **خلق أدوات للاعتراف بالاحترافية:**
  - أدوات التقييم الذاتي للكفاءات؛
  - تنفيذ شهادة التأهيل المهني من خلال التحقق من الخبرة المكتسبة؛
  - تنفيذ وحدات تدريبية في مجال التنمية المستدامة للعاملين في القطاع.
- **الوظائف التي تتطلب جاذبية معينة تحتاج لاتصال دائم من خلال:** بطاقة وصف المهن، التطوير المهني و تطوير الاحترافية انطلاقا من المهنة، رسم جسور للمهن.

3- مرصد مهن الاتصالات (2007) بعنوان « Prospective du secteur des Télécoms et conséquences sur les métiers »

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف التطورات المستقبلية في قطاع الاتصالات و التي لها تأثير على المهن الحالية، اكتشاف التطورات المحتملة للقطاع على المدى 2007-2010، و رسم السيناريوهات المعقولة و المتناسقة و تحديد آثار هذه السيناريوهات على نشاطات و كفاءات المهن المعنية (طبيعة التأثير، قوته و مداه الزمني) .

لإجراء هذه الدراسة اعتمد الباحثون على مجموعة مقابلات و تحقيقات مع الفاعلين في القطاع عبر مرحلتين نوضحهما بإيجاز فيما يلي:

المرحلة الأولى تم فيها استشراف القطاع من خلال:

- دراسة التطورات الماضية و الحركية الحالية (حركية الفاعلين، القوانين، التكنولوجيا، سلوك الزبائن، الهيكلة الداخلية للمؤسسة، تزايد المنافسة...).
- اكتشاف المستقبل بالاعتماد على التحليل المورفولوجي (تحديد الأبعاد الرئيسية، اكتشاف التوجهات الممكنة، تصميم السيناريوهات).
- تحديد أهم القضايا و نتائجها.

- تشكيل فريق عمل يضم اثني عشر مهني من مختلف مؤسسات القطاع و من مجالات متنوعة من الكفاءات حيث يتم تأطيرهم من طرف خبراء متخصصين في الاستشراف و خبير في قطاع الاتصالات.
- بناء السيناريوهات المتناقضة مع توضيح التطورات و اكتشاف نتائجها على النشاطات و المهن.

المرحلة الثانية تم فيها استشراف المهن (التفكير بالتركيز على المهن) من خلال:

- تأثير السيناريوهات على المهن المدروسة.
- تشكيل فرق عمل حسب مجالات المهن تضم من خمسة إلى ستة أفراد مهنيين و مسئول الموارد البشرية.
- تحديد تأثير السيناريو على العائلات المهنية، و معرفة طبيعة و قوة و المدى الزمني لهذا التأثير على المهن.
- وصف المهن التي هي في طور التحول و المهن الجديدة.

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وصف المهن و تطوراتها (النشاطات الحالية و نشاطات الغد، الكفاءات الحالية و كفاءات الغد).
- تحديد المهن الحساسة أو ذات الأولوية.
- تحديد المهن الجديدة.

خاتمة

يعد موضوع استشراف المهن و الكفاءات من المواضيع التي تهتم بالدراسات المستقبلية كآلية للتخطيط و التي تعمل على تحقيق هدفين أساسيين هما :

1. بناء إطار نظري فكري لموضوع استشراف المهن و الكفاءات يهتم بتفسير و تحديد المشاكل و التحديات التي تواجه تطورات الوظائف في المستقبل داخل المنظمات،
2. توجيه متخذي القرار و تحضيرهم لمواجهة البدائل المستقبلية المتعددة عن طريق اختيار و توظيف الامكانيات و الشروط المطلوبة للوصول الى تحقيق البديل المناسب.

و انطلاقا من هذه الحقيقة يمكن التأكيد على ضرورة استخدام منهج استشرافي في كل المنظمات من أجل التكهن بالمتغيرات و العوامل التي تؤثر في مسارها و استحداث المعالم الرئيسة من الماضي و الحاضر لمواجهة تغيرات المحيط، و من هنا يبدو أن الاستشراف عبارة عن عملية متواصلة عبر الزمن ليس القصد منها تحديد تفاصيل المستقبل و التنبؤ به بقدر ما تهدف إلى اكتشاف البدائل المستقبلية المختلفة و ترشيد عملية المفاضلة بين البدائل، و بمعنى آخر هو العلم الذي يقوم بمهمة ووظيفة التنبيه و التحذير و الحيلولة دون وقوع المشاكل و المخاطر التي قد تواجه المجتمع مستقبلا و ذلك على كافة المستويات الاجتماعية، و الاقتصادية، و السياسية، و الثقافية، و التعليمية، و الصحية و الهندسية، ثم توفير الوسائل و القدرات التي يمكن أن تحدث تغييرا في هذه البدائل مما يؤدي إلى ترشيد عملية التخطيط و يخدم استشراف المهن و الكفاءات على حد سواء.

المراجع باللغة العربية

- **ساحلي مبروك** ،(2011)، مناهج وتقنيات الدراسات المستقبلية وتطبيقاتها في التخطيط جامعة أم البواقي —الجزائر
- **سعود عابد**، (2011)، " الدراسات المستقبلية ومحاكاة الواقع"، جريدة الرياض
- **عوض سعيد الأسمري**، (2005)، " هل عدم إستشراف المستقبل يعني العشوائية والإستسلام للواقع ؟"، معهد الامام الشيرازي الدولي للدراسات واشنطن
- **القحطاني محمد بن دليم**، (2012)، "إدارة الموارد البشرية"،العبيكان للنشر
- **الكعبي سليمان**،(2002) ، "مزايا تطبيق الاستشراف الاستراتيجي في المنظمات" http://sulaimanalkaabi.com/index.php/article2
- **بازمول محمد**، (2011) "،الاستشراف : الرؤية المستقبلية"، دار الاستقامة للطبع والنشر
- **محمد احمد السنباني**، (2010) مهنة المكتبات: التحديات و اتجاهات المستقبل في الوطن العربي: دراسة استشرافية، Cybrarian journal العدد 220
- **محمد نصحي إبراهيم**،(2011)،"أساليب الدراسات المستقبلية (السيناريوهات النماذج)" drnoshy العدد 4670 http ://kenanaonline.com/users/drnoshy/posts/269418
- **ميشال غوديه، فيليب دورانس، قيس الهمامي**،(2011)، الإستشراف الاستراتيجي للمؤسسات و الأقاليم، تعريب محمد سليم قلالة و قيس الهمامي،Dunod،باريس

المراجع باللغة الأجنبية

·**Berger, G.** (1958), L’attitude prospective, Revue Prospective, n°1.

·**Berger, G**. (1964), Phénoménologie du temps et Prospective, PUF, Paris

·**Bernard besson** ,(2010) ; méthodes d’analyse appliquées à l’intelligence économique ; université de paitiers ;France

·**Bootz, J.P**. (2005), La prospective, un outil de création de connaissances : perspective cognitive et observation participante, Finance Contrôle Stratégie, vol. 8, n°3, pp. 1-27.

·**Boyer L. et Scouarnec A**. (2008), « Des « possibles » environnementaux aux « possibles » organisationnels : quelle prospective des métiers de la publicité et de la communication ? », Revue Management & Avenir, Cahier Spécial Regards croises sur la communication aujourd’hui et demain, n°15, p104-119

·**Boyer L., Scouarnec A.** (2005), L’observatoire des métiers : Concepts et pratiques, Colombelles, Editions EMS

·**Boyer, L**. (2002), Le devenir des métiers, Revue Française de Gestion, n°140, p. 151-168.

·**Boyer, L., & Scouarnec, A**. (2002), La prospective métier: Définition, intérêts et proposition méthodologique. Cahier de Recherche Dauphine Marketing Stratégie Prospective (n°308).

·**Boyer, L., & Scouarnec, A**. (2009), La prospective des métiers. Paris: ems.

·**Cinquième rencontre interrégionales**, Céreq,Dares,Réseau des Carif-Oref, (2015), Prospective de l’emploi, des métiers et des qualifications, relief.51,France.

·**Dietrich A., Parlier M.** (2007), « Les accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », Congrès de l’AGRH, Fribourg, actes électroniques.

·**Fabrice Hatem ; Bernard Cazes ; Fabrice Roubelat**,(1993) ; la prospective: pratiques et méthodes ; économica

·**Godet Michel**.,(1991),« De l'anticipation à l'action », Dunod

·**Gonod P.F**.(1996), "Dynamique des systèmes et méthodes prospectives", in Travaux et recherches de Prospective, Futuribles

·**Hatem, F**. (1996), Introduction à la prospective. Paris: Economica.

· **Hatem, F.& Préel, B**. (1995), Pour une prospective participative, Ronéo, BIPE-Conseil.

·**Lesourne Jacques**. (1994) : "La notion d'enjeu stratégique", note au comité de la prospective d'EDF

·**Martinet Alain-Charles** (1983) : Stratégie, Vuibert

- **Mérindol, V., Rouby, E., Versailles, D. W., & Thomas, C**. (2009), Une méthodologie de prospective métiers fondée sur les compétences collectives : l'exemple du métier de pilote de chasse. Management & Avenir (25), 315-334.
- **Michel Godet et Kiss Hammami**,(2004) ; la boite à outils de prospective stratégique ;cahier du LIPSOR n° 20 paris ; France
- **Michel Godet**, (1997) : Manuel de prospective stratégique, Dunod
- **Michel Godet**, (2001),« La prospective, pour quoi faire ? comment faire ? », Séminaire Vie des Affaires, École de Paris du management
- **Montil, R**, (2002), Pour une approche renouvelée de la prospective Métier, Revue française de gestion , n°140
- **Noguera, F., & Lartigau, J**. (2009), De la prospective à la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences dans la fonction publique hospitalière : enjeux et perspectives. Revue management & avenir (25), 290-314.
- **Payre, S., & Scouarnec, A**. (2015), Manager : Un métier en mutation ? Essai de lecture rétroprospective pour dessiner les contours du métier de manager et les accompagnements RH nécessaires. Revue de gestion des ressources humaines (97), 3-16.
- **Piére Chappy & Michel Godet**,(1999) ; cahier du LIPSOR 11 ; « securite alimentaire et environnement ; analyse du jeu par la méthodes mactor » ;Librairie des arts et métiers
- **Prométhée** (2005) ; « Quelles prospectives pour les métiers de demain ? » ; étude prospective
- **Rapport final**, (2013), Contrat d'Etudes Prospectives des transports routiers maritimes et fluviaux.
- **Remy, C., & Pichault, F**. (2011), Conditions et limites d'une démarche de prospective métier dans un secteur de PME touché par la crise économique. Management & Avenir (9), 277-295.
- **Roubelat Fabrice**. (1996) : La prospective stratégique en perspective - Génèse, études de cas, prospective. Thèse de Doctorat de sciences de gestion. Spécialité prospective et stratégie des organisations, CNAM-LIPS.
- **Roubelat, F**. (1999), Décision prospective auto-organisation, Mélanges en l'honneur de Jacques Lesourne. Paris: Dunod.
- **Scouarnec A. et Veniard A**. (2006), « Le « metier » d'auditeur social : réalité et devenir ? »,Congres de l'IAS, Dakar
- **Scouarnec, A**. (2002), La prospective métier : définition et méthodologie, Actes du Congrès AGRH, Nantes, novembre, pp. 363-370.

- **Scouarnec, A**. (2008), Plaidoyer pour un « renouveau » de la prospective, Revue Management & Avenir, n° 19, pp. 171-186.
- **Thamain, J. L**. (2009), Anticiper en GRH, prévision et prospective, un diagnostic des pratiques et des représentations. Management & avenir (25), 272-289.

قائمة المحتويات